

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI
STAKEHOLDER TERHADAP STRATEGI
MANAJEMEN LINGKUNGAN DAN
DAMPAKNYA PADA KINERJA PERUSAHAAN
(Studi pada industri tekstil di Jawa Tengah)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**HERU MURYOSISWANTO
NIM. C4A002049**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikat

Saya, *Heru Muryosiswanto*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Heru Muryosiswanto

2 September 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI STAKEHOLDER
TERHADAP STRATEGI MANAJEMEN LINGKUNGAN
DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA PERUSAHAAN
(Studi pada industri tekstil di Jawa Tengah)**

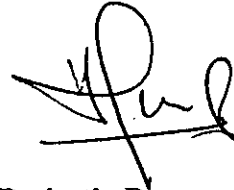
yang disusun oleh Heru Muryosiswanto, NIM C4A002049
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 September 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



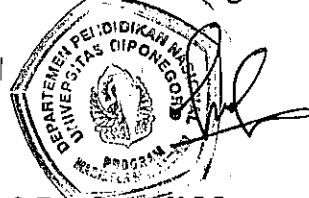
Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Pembimbing Anggota



Dr. Dwisetia Purwono, MSc

Semarang 2 September 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

In the last decade, environmental management has come to be one of the most important issues facing companies. Environmental management represent new paradigm in organizational management which base on protection activity and continuation of environment.

This study investigates the influence of stakeholder orientation toward environmental management strategy and its impact on company performance. Stakeholder orientation includes regulatory stakeholder, organizational stakeholder, public stakeholder, and media. Five hypothesis proposed in this research, the first hypothesis focus the effect of regulatory stakeholder to environmental management strategy, the second hypothesis focus the effect of organizational stakeholder to environmental management strategy, the third hypothesis focus the effect of public stakeholder to environmental management strategy, the Fourth hypothesis focus the effect of media to environmental management strategy, and the fifth hypothesis emphasises the impact of environmental management strategy on company performance.

Textile industry selected as research obyek because its very susceptible with environmental problems. Research sample includes top manager or owner textile industry in Central Java, Indonesia. Data was collected by mail survey. Analysis technique use structural equation model (SEM)

This research based on survey data from 120 sample company. Five hypothesis has tested and its result indicated that stakeholder orientation (regulatory stakeholder, organizational stakeholder, public stakeholder and media orientation) has an positive effect on environmental management strategy. The other result indicate that environmental management strategy has positive impact on company performance. Other finding indicate that stakeholder orientation has direct effect to environmental management strategy and has indirect effect on company performance. Regulatory stakeholder has biggest positive effect to environmental management strategy, followed by public stakeholder, organizational stakeholder and media.

Keyword : stakeholder orientation, environmental management strategy, company performance, textile industry, Structural Equation Model.

ABSTRAKSI

Dalam beberapa dekade terakhir, manajemen lingkungan telah menjadi salah satu isu paling utama yang dihadapi oleh perusahaan. Manajemen lingkungan merupakan paradigma baru dalam pengelolaan organisasi yang berbasis pada aktivitas perlindungan dan pelestarian lingkungan hidup.

Studi ini menyelidiki pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan. Orientasi stakeholder meliputi : stakeholder regulator, stakeholder organisatoris, stakeholder publik, dan media. Lima hipotesis diusulkan dalam penelitian ini, hipotesis yang pertama memusatkan pengaruh stakeholder regulator terhadap strategi manajemen lingkungan, hipotesis yang kedua memusatkan pengaruh stakeholder organisatoris terhadap strategi manajemen lingkungan, hipotesis yang ketiga memusatkan pengaruh stakeholder publik terhadap strategi manajemen lingkungan, hipotesis yang keempat memusatkan pengaruh media terhadap strategi manajemen lingkungan, dan hipotesis yang ke lima menekankan dampak dari strategi manajemen lingkungan pada kinerja perusahaan.

Industri tekstil dipilih sebagai obyek penelitian karena sangat rentan dengan permasalahan lingkungan. Sample penelitian meliputi manajer puncak (*top manager*) atau pemilik (*owner*) industri tekstil di Jawa tengah, Indonesia. Data telah dikumpulkan melalui mail survey. Teknik analisis menggunakan *structural equation model* (SEM).

Penelitian ini berdasar pada data survei dari 120 perusahaan sampel. Lima hipotesis telah diuji dan hasil menunjukkan bahwa orientasi stakeholder (stakeholder regulator, stakeholder organisatoris, stakeholder publik dan media) mempunyai pengaruh positif pada strategi manajemen lingkungan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa strategi manajemen lingkungan mempunyai dampak positif pada kinerja perusahaan. Temuan lainnya menunjukkan bahwa, orientasi stakeholder mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi manajemen lingkungan dan mempunyai pengaruh tidak langsung pada kinerja perusahaan. Stakeholder regulator mempunyai pengaruh positif terbesar terhadap strategi manajemen lingkungan, diikuti oleh stakeholder publik, stakeholder organisatoris dan media.

Kata kunci : orientasi stakeholder, strategi manajemen lingkungan, kinerja perusahaan, industri tekstil, *Structural Equation Model* (SEM).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah S.W.T., atas berkah dan rahmahNya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan yang baik ini, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini, yaitu :

1. Prof. Ir. Eko Budihardjo selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dan selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan banyak waktunya dalam menyempurnakan tesis ini.
3. Dr. Dwisetia Poerwono, MSc selaku Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan masukan dalam penyusunan tesis ini.
4. Seluruh staf pengajar, staf Administrasi dan Keuangan, serta karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, khususnya angkatan XVII kelas A Sore yang telah banyak memberikan kritikan guna menyempurnakan tesis ini.
6. Kedua orang tua tercinta beserta keluarga atas segala pengorbanan, kasih sayang serta bimbingan dalam perjalanan hidupku.
7. Keluarga besar CV. Sembodja Makmur atas segala bantuan dan motivasinya.

8. Agustina Prasetyaningsih atas doa, dukungan, kasih sayang, dan inspirasi yang tiada pernah habis.
9. Ananda tercinta Hernandanu Murya Mahiswara yang menjadi tumpuan semangat tiada henti.
10. Seluruh pihak yang turut serta memotivasi dalam penyempurnaan tesis ini.

Semoga tesis ini berguna bagi saya pribadi dan pihak lain yang berkepentingan.

Semarang, 2 September 2004

Heru Muryosiswanto

DAFTAR ISI

Halaman Judul

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Surat Pernyataan Keaslian Tesis..... | i |
| Halaman Persetujuan..... | ii |
| Abstract..... | iii |
| Abstraksi..... | iv |
| Kata Pengantar..... | v |
| Daftar Tabel..... | xii |
| Daftar Gambar..... | xiv |
| Daftar Rumus..... | xv |
| Daftar Lampiran..... | xvi |

| | |
|---|----------|
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Permasalahan..... | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 13 |
| 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian..... | 14 |
| 1.3.1. Tujuan Penelitian..... | 14 |
| 1.3.2. Manfaat Penelitian..... | 15 |
| 1.3.3. Outline Tesis..... | 16 |
| 1.3.4. Simpulan Bab..... | 17 |

| | |
|--|-----------|
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL..... | 18 |
| 2.1. Pendahuluan..... | 18 |
| 2.2. Konsep-Konsep Dasar..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.2.1. Manajemen Lingkungan | 18 |
| 2.2.2. Strategi Manajemen Lingkungan..... | 18 |
| 2.2.3. Orientasi Stakeholder | 25 |
| 2.2.4. Kinerja Perusahaan..... | 28 |
| 2.3. Hubungan Kausalitas Antara Orientasi Stakeholder, Strategi Manajemen Lingkungan dan Kinerja Perusahaan..... | 31 |
| 2.3.1. Orientasi Stakeholder Regulator dan Strategi Manajemen Lingkungan..... | 32 |
| 2.3.2. Orientasi Stakeholder Organisatoris dan Strategi Manajemen Lingkungan..... | 32 |
| 2.3.3. Orientasi Stakeholder Publik dan Strategi Manajemen Lingkungan..... | 35 |
| 2.3.4. Orientasi Media dan Strategi Manajemen Lingkungan..... | 39 |
| 2.3.5. Strategi Manajemen Lingkungan dan Kinerja Perusahaan..... | 41 |
| 2.3.6. Penelitian Terdahulu..... | 43 |
| 2.4. Pengembangan Model..... | 48 |
| 2.4.1. Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 60 |
| 2.4.2. Dimensi Variabel..... | 60 |
| 2.4.3. Hipotesis..... | 61 |
| 2.5. Simpulan Bab..... | 66 |

| | |
|---|-----------|
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 68 |
| 3.1. Pendahuluan..... | 68 |
| 3.2. Desain Penelitian..... | 69 |
| 3.3. Obyek dan Sumber Data Penelitian..... | 70 |
| 3.4. Populasi dan Sampel..... | 74 |
| 3.4.1. Populasi..... | 74 |
| 3.4.2. Sampel..... | 75 |
| 3.5. Metode Pengumpulan Data..... | 77 |
| 3.5.1. Interview..... | 77 |
| 3.5.2. Kuesioner (angket)..... | 77 |
| 3.6. Definisi Operasional..... | 80 |
| 3.6.1. Orientasi Stakeholder Regulator..... | 80 |
| 3.6.2. Orientasi Stakeholder Organisatoris..... | 80 |
| 3.6.3. Orientasi Stakeholder Publik..... | 81 |
| 3.6.4. Orientasi Media..... | 81 |
| 3.6.5. Strategi Manajemen Lingkungan..... | 82 |
| 3.6.6. Kinerja Perusahaan..... | 82 |
| 3.7. Teknik Analisis..... | 83 |
| 3.7.1. Analisis Kualitatif..... | 83 |
| 3.7.2. Analisis Kuantitatif..... | 83 |
| 3.8. Simpulan Bab III..... | 95 |

| | |
|---|-----------|
| BAB IV ANALISIS DATA..... | 96 |
| 4.1. Pendahuluan..... | 96 |
| 4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian..... | 97 |
| 4.3. Data Deskriptif..... | 99 |
| 4.3.1. Data Deskriptif Karakteristik Perusahaan..... | 100 |
| 4.3.2. Data Deskriptif Kecenderungan Jawaban Responden..... | 102 |
| 4.4. Proses Pengujian Dan Analisis Data..... | 103 |
| 4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori | 106 |
| 4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen..... | 107 |
| 4.4.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Endogen..... | 111 |
| 4.4.2. Structural Equation Modeling (SEM)..... | 114 |
| 4.4.3. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi dari Aplikasi SEM..... | 116 |
| 4.4.3.1. Pengujian Normalitas Data..... | 116 |
| 4.4.3.2. Pengujian Outliers..... | 117 |
| 4.4.3.3. Pengujian Multicollinearity dan Singularity..... | 121 |
| 4.4.3.4. Pengujian Terhadap Nilai Residual..... | 122 |
| 4.5. Pengujian Hipotesis..... | 124 |
| 4.5.1. Pengujian Hipotesis 1..... | 124 |
| 4.5.2. Pengujian Hipotesis 2..... | 125 |
| 4.5.3. Pengujian Hipotesis 3..... | 125 |
| 4.5.4. Pengujian Hipotesis 4..... | 125 |
| 4.5.5. Pengujian Hipotesis 5..... | 126 |
| 4.6. Analisis Efek Antar Konstruk..... | 127 |

| | |
|--|------------|
| 4.7. Simpulan Bab | 129 |
| BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN..... | 130 |
| 5.1. Pendahuluan..... | 130 |
| 5.2. Kesimpulan Hipotesis..... | 131 |
| 5.2.1. Pengaruh Orientasi Stakeholder Regulator Terhadap Strategi Manajemen Lingkungan..... | 131 |
| 5.2.2. Pengaruh Orientasi Stakeholder Organistaoris Terhadap Strategi Manajemen Lingkungan..... | 132 |
| 5.2.3. Pengaruh Orientasi Stakeholder Publik Terhadap Strategi Manajemen Lingkungan..... | 133 |
| 5.2.4. Pengaruh Orientasi Media Terhadap Strategi Manajemen Lingkungan..... | 135 |
| 5.2.5. Pengaruh Strategi Manajemen Lingkungan terhadap Kinerja Perusaahaan..... | 136 |
| 5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian..... | 137 |
| 5.4. Implikasi Teoritis..... | 141 |
| 5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen..... | 143 |
| 5.6. Keterbatasan Penelitian..... | 147 |
| 5.7. Agenda Penelitian Mendatang..... | 149 |
| DAFTAR REFERENSI..... | 151 |
| LAMPIRAN..... | 156 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 1.1. | Data Peringkat Pemenuhan Kinerja Lingkungan Tahun 1998..... | 9 |
| Tabel 1.2 | Banyaknya Zona Industri Menurut Limbah yang Dihasilkan dan Cara Pengelolaannya..... | 10 |
| Tabel 1.3 | Beban Pencemaran Dari Industri Manufaktur di Jawa Tengah..... | 11 |
| Tabel 2.1. | Ringkasan Penelitian Terdahulu..... | 56 |
| Tabel 3.1. | Populasi Penelitian..... | 75 |
| Tabel 3.2. | Komposisi Sampel Penelitian..... | 77 |
| Tabel 3.3. | Konstruk dan Dimensi Penelitian..... | 85 |
| Tabel 3.4. | Model pengukuran..... | 88 |
| Tabel 3.5. | <i>Goodness of Fit Index</i> | 93 |
| Tabel 4.1. | Komposisi frekuensi ukuran perusahaan..... | 100 |
| Tabel 4.2. | Komposisi frekuensi usia perusahaan..... | 102 |
| Tabel 4.3. | Data Deskriptif Responden Kategori Jawaban Berdasarkan Indikator..... | 103 |
| Tabel 4.4. | Data Deskriptif Responden Kategori Jawaban Berdasarkan Variabel..... | 103 |
| Tabel 4.5. | <i>Goodness of Fit Index</i> | 106 |
| Tabel 4.6. | Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Model Pengukuran Konstruk Eksogen | 108 |
| Tabel 4.7. | Factor Loading AnalysisKonstruk-Konstruk Eksogen..... | 109 |
| Tabel 4.8. | Hasil Perhitungan <i>Composite Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i> Konstruk-Konstruk Eksogen..... | 110 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabel 4.9. | Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Model Pengukuran Konstruk Endogen..... | 111 |
| Tabel 4.10. | <i>Factor Loadings Analysis</i> Konstruk-Konstruk Endogen..... | 113 |
| Tabel 4.11. | Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted Konstruk-Konstruk Endogen..... | 113 |
| Tabel 4.12. | Evaluasi <i>Overall Model Fit Full Model SEM</i> | 115 |
| Tabel 4.13. | Uji Normalitas Data..... | 117 |
| Tabel 4.14. | Hasil Pengujian <i>Univariate outliers</i> | 119 |
| Tabel 4.15. | Analisis Parameter Estimasi (<i>Standardized Regression Weight</i>) untuk Model Struktural (SEM)..... | 121 |
| Tabel 4.16. | <i>Standardized Residual Covarians</i> | 123 |
| Tabel 4.17. | Kesimpulan Hipotesis..... | 126 |
| Tabel 4.18. | Standarized Direct Effect, <i>Standarized Indirect Effect</i> , <i>Standarized Total Effect</i> | 127 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 2.1. Model Pendekatan Evaluasi Manajemen Lingkungan..... | 19 |
| Gambar 2.2. Kerangka Sistim Manajemen Lingkungan..... | 20 |
| Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 61 |
| Gambar 2.4. Variabel Orientasi Stakeholder Regulator..... | 62 |
| Gambar 2.5. Variabel Orientasi Stakeholder Organisatoris..... | 62 |
| Gambar 2.6. Variabel Orientasi Stakeholder Publik..... | 63 |
| Gambar 2.7. Variabel Orientasi Media..... | 64 |
| Gambar 2.8. Variabel Strategi Manajemen Lingkungan..... | 64 |
| Gambar 2.9. Variabel Kinerja Perusahaan..... | 65 |
| Gambar 3.1. Garis Besar Bab III..... | 68 |
| Gambar 3.2. <i>Path Diagram</i> | 87 |
| Gambar 4.1. Garis Besar Bab IV..... | 96 |
| Gambar 4.2. Diagram alur model penelitian..... | 104 |
| Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen..... | 107 |
| Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen..... | 111 |
| Gambar 4.5. <i>Structural Equation Modeling</i> | 114 |
| Gambar 5.1. Garis Besar Bab V..... | 130 |

DAFTAR RUMUS

| | | |
|---------|-----------------------------------|----|
| Rumus 1 | Rumus penentuan sample (Rao)..... | 76 |
| Rumus 2 | Persamaan Struktural (SEM)..... | 89 |
| Rumus 3 | Rumus Composite Reliability..... | 94 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|------------|--|-----|
| Lampiran 1 | Surat Pengantar Penelitian..... | 156 |
| Lampiran 2 | Kuesioner Penelitian..... | 160 |
| Lampiran 3 | Data AMOS (Data Primer)..... | 166 |
| Lampiran 4 | Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen..... | 191 |
| Lampiran 5 | Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen..... | 202 |
| Lampiran 6 | Full Model SEM..... | 212 |
| Lampiran 7 | Daftar Riwayat Hidup..... | 243 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Permasalahan lingkungan hidup (pencemaran, polusi, limbah, dll) sampai saat ini menjadi isu global yang sering diperdebatkan (Mulyanto, A.H., 2002, p. 6). Disadari atau tidak, semakin meningkatnya sektor perdagangan dan industri selain dapat mendorong pertumbuhan ekonomi ternyata berdampak pada kerusakan lingkungan hidup (Purnawan, M Edhie, 1996, p.104).

Suatu perusahaan menghadapi sejumlah pilihan strategis ketika berhadapan dengan isu lingkungan dan para manajer harus memutuskan bagaimana perhatian lingkungan dapat terintegrasi ke dalam strategi perusahaan (Banerje, 2001, p.36). Isu lingkungan telah mendorong perusahaan untuk meningkatkan perhatiannya kepada manajemen lingkungan (*environmental management*) (Cahyono B & Sulistyo H, 2001, p. 77; Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 87). Manajemen lingkungan atau manajemen hijau (*Green management*) merupakan paradigma baru dalam pengelolaan organisasi yang berbasis pada aktivitas perlindungan, pengawetan dan pelestarian lingkungan hidup. (Mulyanto, A.H., 2002, p.7).

Strategi manajemen lingkungan bertujuan untuk meningkatkan kinerja lingkungan dengan mencegah dan meminimalisasi dampak lingkungan negatif yang ditimbulkan oleh aktifitas perusahaan dan

menciptakan keselarasan tanggung jawab sosial (Menon dan Menon, 1997, p. 57; Kitazawa S dan Sarkis J, 2000. p.225; Florida, 1996, p. 94; Florida dan Davidson 2001, p. 65; Hart, 1995, p. 992; Klassen, 1999a, p. 609; Scraper Mc, 2002, p. 249; Theyel, 2000, p. 251). Strategi manajemen lingkungan didefinisikan sebagai satuan sasaran, rencana, dan mekanisme yang mencerminkan kemampuan reaksi perusahaan terhadap isu lingkungan (Klassen RD, 2001, p. 259), yang penerapannya melibatkan kemampuan perusahaan dalam menyebar sumber daya yang ada (Christmann P, 2000, p. 666). Menurut beberapa pakar (Ahmed NU et al, 2002, 62; Banerjee S.B, 2001, p. 43; Delmas M, 2001, p. 343; Klassen dan McLaughlin 1996, p. 1199; Morgan H.M, 1999, p.1) Penerapan strategi manajemen lingkungan ditandai dengan adanya upaya penyebaran sumber daya perusahaan untuk : memperkecil dampak negatif dari produk dan proses mereka, daur ulang limbah, efisiensi penggunaan energi, sertifikasi ISO 14000 dan bekerjasama dengan stakeholder secara aktif.

Penelitian ini mencoba menganalisis faktor penentu (*antecedent*) dan dampak (*consequent*) dari strategi manajemen lingkungan. Orientasi stakeholder telah sering disebut sebagai *antecedent* atau faktor penentu kritis bagi strategi manajemen lingkungan (Banerje, 2001, p. 43; Berry dan Rondinelli, 1998, p. 40; Lau R.S.M. dan Ragothaman S, 1997, p. 5; Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., 2003, p. 266; Maxwell J, Rothenberg S, Briscoe F, Marcus A, 1997, p. 119; Rondinelli dan Vastag, 1996, p. 111). Orientasi stakeholder memfokuskan pada bagaimana suatu perusahaan dapat

mengelola informasi (Sharbrough & Moody, 1995; Turner & Stephenson, 1994) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 87). Kebanyakan penelitian terdahulu memfokuskan pada pengintegrasian stakeholder kunci seperti tekanan konsumen dan peraturan pemerintah (Henriques & Sadorsky, 1995, 1996; Stead & Stead, 1995, 1996) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 87).

Perusahaan dapat mengelola lebih banyak dan secara lebih baik informasi dan tuntutan stakeholder, karena kepastian sumber informasi dan seberapa besar tuntutan stakeholder menjadi faktor penting persepsi manajerial perusahaan dalam mengembangkan strategi manajemen lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini lebih menekankan pada orientasi stakeholder secara lebih luas sebagai faktor penentu strategi manajemen lingkungan yang mengacu pada penelitian Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89), meliputi : pemerintah, asosiasi perusahaan, jaringan informal, pesaing, organisasi lingkungan, masyarakat sekitar, kelompok berpengaruh lainnya (religius, politik, dll) pelanggan, penyalur, shareholder, pekerja, media (televisi, radio, dan surat kabar). Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) mengelompokkan orientasi stakeholder dalam empat variabel independen, yaitu : orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, dan orientasi media.

Orientasi stakeholder pengatur (*regulator*) meliputi : pemerintah, asosiasi dagang, jaringan informal, dan kompetitor yang memiliki kemampuan mempengaruhi kerangka peraturan lingkungan berupa

ketentuan-ketentuan pengelolaan lingkungan hidup yang menjadi standarisasi bagi perusahaan untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Orientasi stakeholder organisatoris meliputi : pelanggan (*customers*), penyalur (*suppliers*), karyawan (*employees*), dan pemegang saham (*shareholders*) yang memiliki kemampuan mempengaruhi aktifitas perusahaan secara langsung (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Orientasi stakeholder publik meliputi : komunitas masyarakat sekitar, organisasi lingkungan, dan kelompok berpengaruh lainnya (kelompok keagamaan, penduduk asli, elite politis, dll) yang memiliki kemampuan mengarahkan opini publik untuk mendukung atau menolak kinerja lingkungan suatu perusahaan (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Orientasi media meliputi : media televisi, radio dan surat kabar yang memiliki kemampuan mempengaruhi persepsi masyarakat mengenai suatu perusahaan, terutama ketika krisis lingkungan telah terjadi (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90).

Sebagian riset terdahulu mengukur kinerja sebagai dampak atau *consequent* dari suatu strategi. Strategi manajemen lingkungan diyakini dapat meningkatkan kinerja lingkungan dan keseluruhan kinerja perusahaan secara simultan (Ahmed NU et al, 2002, 62; Banerjee S.B., 2001; Berry dan Rondinelli, 1998; Florida dan Davidson, 2001; Theyel, 2000, p.260). Sebagian besar riset terdahulu menyatakan bahwa terdapat suatu hubungan langsung antara strategi manajemen lingkungan dengan kinerja perusahaan (Christmann P, 2000, p. 664). Dalam literatur manajemen lingkungan,

beberapa peneliti (Ahmed NU et al, 2002, p. 61-69; Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, 2000, p. 4-16) menggunakan dimensi indikator kinerja perusahaan sebagai berikut : profitabilitas, penghematan biaya, pendapatan pasar (*market revenues*), reputasi perusahaan, efisiensi operasi, dan pemenuhan harapan *stakeholders*.

Penelitian empiris terdahulu mengenai hubungan kausalitas pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan telah dilakukan oleh para pakar. Hasil penelitian ada yang terlihat mendukung (konsisten) maupun tidak mendukung (inkonsisten / gap) hubungan kausalitas tersebut.

Penelitian empiris yang mendukung dan berhasil membuktikan adanya pengaruh positif orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dapat dijadikan justifikasi hubungan antar variabel telah dilakukan oleh Henriques dan Sadosky, (1999, p. 96) yang membuktikan bahwa orientasi stakeholder regulator (pemerintah, asosiasi usaha, jaringan informal dan pesaing) dan orientasi stakeholder organisatoris (pelanggan, penyalur, shareholder dan pekerja) berpengaruh positif terhadap praktek strategi manajemen lingkungan. Delmas M, (2001, p.354) menemukan pengaruh positif interaksi stakeholder regulator (institusi pemerintah, penegak hukum), stakeholder organisatoris (interaksi pelanggan, penyalur, dan shareholder), stakeholder publik (interaksi anggota masyarakat dan *public relations*), dan orientasi media (variabel kontekstual/publisitas) terhadap strategi lingkungan (adopsi sistem manajemen lingkungan ISO

14000). Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003, p. 275) juga menemukan pengaruh positif stakeholder regulator (peraturan pemerintah, asosiasi industri), stakeholder organisatoris (tuntutan pelanggan) dan stakeholder publik (tuntutan kelompok lingkungan) terhadap strategi lingkungan (penerapan sistem manajemen lingkungan). Klassen RD, Whybark DC, (1999a, p. 620) membuktikan bahwa stakeholder regulator (peraturan pemerintah) dan stakeholder publik (interaksi publik) berpengaruh positif terhadap orientasi manajemen lingkungan. Ahmed NU et al (2002, p. 65) menemukan hubungan positif antara stakeholder organisatoris (pelanggan, penyalur, pekerja) dengan praktek manajemen lingkungan.

Lebih jauh, Penelitian empiris yang membuktikan adanya pengaruh **positif** strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan dan dapat dijadikan justifikasi hubungan antar variabel telah dilakukan oleh Russo dan Fouts, (1997, p. 534-559) dan Klassen dan McLaughlin, (1996, p. 1199-1214), yang membuktikan adanya pengaruh positif strategi lingkungan terhadap profitabilitas. Christmann P (2000, p. 663-680) membuktikan adanya pengaruh positif strategi lingkungan terhadap penghematan biaya (*cost saving*). Ahmed NU et al (2002, p. 61-69) membuktikan adanya hubungan positif antara strategi lingkungan dengan keuntungan pasar (*market revenues*), reputasi perusahaan, efisiensi operasi perusahaan dan pemenuhan harapan stakeholder.

Sementara itu, penelitian empiris yang menemukan adanya pengaruh **negatif** orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan atau tidak mendukung (*research gap*) telah dilakukan oleh Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) yang menemukan adanya pengaruh negatif orientasi stakeholder publik (organisasi lingkungan, masyarakat sekitar dan kelompok berpengaruh lainnya) dan orientasi media (media televisi, radio dan surat kabar) terhadap praktek strategi manajemen lingkungan. Delmas M, (2001, p.354) menemukan pengaruh negatif stakeholder organisatoris (interaksi pekerja) terhadap strategi lingkungan (adopsi sistem manajemen lingkungan ISO 14000).

Selanjutnya, beberapa penelitian terdahulu juga telah menemukan adanya pengaruh **negatif** strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan atau tidak mendukung (*research gap*). Penelitian empiris Ahmed NU et al (2002, p. 64) menemukan hubungan negatif antara strategi lingkungan dengan profitabilitas. Montabon, Melnyk, Sroof dan Calantone, (2000, p. 15) menemukan pengaruh negatif strategi lingkungan terhadap profitabilitas, penghematan biaya (*cost reductions*), keuntungan pasar (*market revenues*), dan reputasi perusahaan.

Hubungan kausalitas pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan merupakan hubungan kritical yang sangat menarik untuk diteliti ulang. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan banyak

difokuskan pada bidang manufaktur, karena manufaktur (pengolahan) merupakan bidang usaha atau industri yang dianggap paling bertanggung jawab terhadap krisis lingkungan (Ahmed NU et al, 2002, p. 61; Banerje, 2001, p. 42; Cahyono B & Sulisty H, 2001, p. 82). Penelitian empiris (yang dipublikasikan) berkenaan dengan paradigma hubungan kausalitas tersebut dalam konteks perusahaan maupun industri di Indonesia jarang dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mereplikasi penelitian terdahulu kedalam konteks industri manufaktur di Indonesia.

Gambaran mengenai permasalahan lingkungan hidup di Indonesia dapat terlihat pada pengujian peringkat pemenuhan kinerja lingkungan di Indonesia pada tahun 1998 yang dilakukan oleh World Bank (lihat Tabel 1.1 dibawah ini). Pada Tabel 1.1. terlihat dengan jelas bahwa mayoritas perusahaan di Indonesia berada pada peringkat merah (65.9 %) ; berarti perusahaan sudah berusaha tetapi belum memenuhi kriteria pentaatan (pemenuhan) lingkungan dengan status tidak dalam pemenuhan (*not in compliance*) (Wheeler D & Afsah S, 1996, p. 12; A World Bank Policy Research Report, 2000, p. 66). Data tersebut diatas menunjukkan bahwa kalangan industri baik skala besar, menengah, maupun kecil di Indonesia, belum mengintegrasikan **strategi manajemen lingkungan** secara optimal ke dalam kegiatan industri mereka. Pelaku industri di Indonesia belum peduli terhadap upaya-upaya pencegahan pencemaran sehingga resiko terjadinya krisis lingkungan sangat besar (Kompas Cyber Media, 15-8-2002).

Tabel 1.1
Data peringkat pemenuhan kinerja lingkungan
Tahun 1998

| Status Pemenuhan (Compliance Status) | Peringkat (color rating) | Kriteria kinerja (Performance criteria) | Percentage of plants in Indonesia (1998) |
|--------------------------------------|--------------------------|--|--|
| In compliance | GOLD | Peringkat Emas : perusahaan yang telah mencapai "zero discharge"; | 0% |
| | GREEN | Peringkat Hijau : perusahaan yang telah melaksanakan produksi bersih dan berhasil meminimalkan dampak sampai tingkat yang berarti; | 0,8% |
| | BLUE | Peringkat Biru : perusahaan yang sudah sampai tingkat pentaatannya; | 30,3% |
| Not in compliance | RED | Peringkat Merah : perusahaan yang sudah berusaha tapi belum memenuhi kriteria pentaatan; | 65,9% |
| | BLACK | Peringkat Hitam : perusahaan yang belum berusaha dalam mengendalikan dampak lingkungan dan menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan. | 3 % |

Sumber : (Wheeler D & Afsah S, 1996, p. 12; A World Bank Policy Research Report, 2000, p. 66)

Sementara itu, permasalahan lingkungan di Jawa Tengah dapat digambarkan oleh data banyaknya zona industri menurut limbah yang

dihasilkannya dan cara pengelolaannya. Jawa Tengah merupakan salah satu propinsi yang beresiko lingkungan sangat tinggi sebagai penghasil limbah pencemaran terbesar di Indonesia (lihat Tabel 1.2.).

Tabel 1.2.
Banyaknya zona industri menurut limbah yang dihasilkan dan cara pengelolaannya.

| Propinsi | Jumlah kelurahan yang memiliki industri | Limbah yang dihasilkan | | | |
|------------------|---|------------------------|---------------|--------------|---------------|
| | | Padat (suspended) | Cair (liquid) | Gas (Gases) | Suara (noise) |
| DI Aceh | 2.010 | 1129 | 262 | 55 | 273 |
| Sum-Ut | 2.389 | 831 | 374 | 117 | 472 |
| Sum-Bar | 1.730 | 911 | 225 | 62 | 296 |
| R I a u | 634 | 259 | 127 | 32 | 79 |
| J a m b i | 716 | 419 | 105 | 39 | 62 |
| Sum-Sel | 1.879 | 920 | 235 | 43 | 270 |
| Bengkulu | 503 | 166 | 24 | 15 | 98 |
| Lampung | 1.354 | 512 | 220 | 32 | 217 |
| DKI Jakarta | 187 | 44 | 62 | 11 | 22 |
| Jawa Barat | 6.085 | 3.128 | 1.103 | 225 | 1.421 |
| Jawa Tengah | 7.169 | 4.106 | 2.296 | 394 | 1.135 |
| DI Yogyakarta | 436 | 172 | 158 | 27 | 36 |
| Jawa Timur | 6.898 | 3.019 | 1.571 | 530 | 1.012 |
| B a l i | 588 | 404 | 192 | 16 | 91 |
| NTB | 662 | 333 | 93 | 25 | 131 |
| NTT | 1.432 | 845 | 417 | 89 | 269 |
| Kal-Bar | 586 | 277 | 80 | 18 | 146 |
| Kal-Teng | 457 | 320 | 43 | 25 | 79 |
| Kal-Sel | 1.502 | 875 | 319 | 47 | 223 |
| Kal-Tim | 506 | 145 | 77 | 32 | 52 |
| Sul-Ut | 986 | 201 | 130 | 23 | 79 |
| Sul-Teng | 1.020 | 562 | 50 | 47 | 120 |
| Sul-Sel | 2.209 | 1.223 | 111 | 39 | 708 |
| Sul-Tenggara | 939 | 197 | 77 | 11 | 67 |
| Maluku | 318 | 210 | 107 | 28 | 55 |
| Irian Jaya | 333 | 84 | 39 | 5 | 100 |
| Indonesia | 43.528 | 21.293 | 8.497 | 1.987 | 7.513 |

Sumber : BPS tahun, 2000

Data tersebut menunjukkan besarnya konsentrasi beban pencemaran lingkungan oleh industri manufaktur di Jawa Tengah. Sebesar 4.106 zona industri menghasilkan limbah padat (*suspended*), 2.296 zona industri menghasilkan limbah cair (*liquid*), 394 zona industri menghasilkan gas

(*gases*), dan sebesar 1.135 zona industri menciptakan bising (*noise*). Temuan tersebut didukung oleh data dari Badan Pengendali Dampak Lingkungan (Bapedal) Jateng menyebutkan sejumlah 436 dari 641.123 industri besar dan kecil di Jawa Tengah berpotensi menghasilkan limbah padat B3 (bahan berbahaya dan beracun), sedangkan 2.426 buah industri berpotensi menimbulkan polusi dan pencemaran air (Media Indonesia, 2002-11-07). Berikut ditampilkan informasi peningkatan beban pencemaran dari industri manufaktur (pengolahan) di Jawa Tengah selama periode tahun 1996 dan 1998 (Lihat Tabel 1.3).

Tabel 1.3.
Beban Pencemaran dari Industri Manufaktur (pengolahan)
di Jawa Tengah

| Tahun | Dust Ton/thn | SO ₂ Ton/thn | NO ₂ Ton/thn | HC Ton/thn | CO Ton/thn | Others Ton/thn |
|-------|-----------------|----------------------------|----------------------------|---------------|---------------|-------------------|
| 1996 | 15.634,88 | 816.051,7 | 3.600,00 | 437,76 | - | 173,55 |
| 1998 | 59.457,54 | 872.247,12 | 3.586,48 | 991,60 | 11.169,53 | 30.988,64 |

Sumber : BPS, neraca kualitas lingkungan hidup daerah 1998.

Gambaran mengenai permasalahan lingkungan oleh industri manufaktur di Jawa Tengah terlihat dengan jelas melalui data beban pencemaran yang menunjukkan semakin meningkatnya potensi dampak lingkungan antara periode tahun 1996 sampai tahun 1998 oleh kegiatan industrial. Karakteristik industri yang menggunakan bahan baku atau bahan sintesis yang mengandung B3 meliputi : industri tekstil, pengecoran logam, dan beberapa industri kecil (Kompas Cyber Media, 2002-11-04).

Industri tekstil merupakan salah satu jenis industri dibidang manufaktur (pengolahan) yang sangat rentan terhadap permasalahan lingkungan dan memberikan kontribusi sangat besar terhadap peningkatan beban pencemaran dan polusi. Menurut Purnawan, M.E., (1996, p.109) produk tekstil menduduki peringkat ketiga produk Indonesia yang *ecosensitive* setelah produk kayu dan garmen. Cahyono B & Sulisty H, (2001, p. 83) dalam penelitian empirisnya menyatakan bahwa sebagian besar respondennya adalah perusahaan tekstil (40,5%), mengingat perusahaan tekstil cenderung memiliki masalah-masalah lingkungan yang serius. Oleh karena itu, industri tekstil dipilih sebagai obyek penelitian

Kontribusi industri tekstil terhadap meningkatnya beban pencemaran lingkungan di Jawa Tengah disebabkan kurangnya kesadaran pelaku industri tekstil untuk menerapkan praktek strategi manajemen lingkungan seperti : minimalisasi polusi, daur ulang, dan efisiensi energi sumber daya alam. Meningkatnya pencemaran lingkungan juga memicu munculnya tuntutan dan tekanan berbagai stakeholder (regulator, asosiasi industri, konsumen, supplier, organisasi lingkungan, masyarakat sekitar, dll) terhadap aktifitas industrial.

Saat ini makin gencar tekanan dari berbagai kalangan, dunia usaha dituntut untuk memadukan antara tujuan bisnis dengan kelestarian lingkungan hidup. Paradigma lama bahwa kepedulian perusahaan terhadap lingkungan berarti berdampak pada beban biaya perusahaan agaknya semakin tak relevan lagi. Dengan mengintegrasikan strategi manajemen

lingkungan, perusahaan memperoleh banyak manfaat seperti : manfaat finansial berupa penghematan biaya (biaya-biaya *public relation* maupun proses hukum) dan manfaat non finansial berupa meningkatnya citra perusahaan (Mulyanto, A.H., 2002, p. 11)..

Oleh karena itu, industri tekstil dipilih sebagai objek penentuan sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini mengambil sampel dari para manajer tingkat atas (*top manager*) atau pemilik perusahaan (*owner*) dari industri tekstil di Jawa Tengah.

1.2. Perumusan Masalah

Paradigma hubungan kausalitas mengenai pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan merupakan hubungan kausal yang kritis dan telah banyak dilakukan penelitian mengenai pengaruh antar variabel tersebut.

Penelitian empiris mengenai pengaruh orientasi stakeholder (stakeholder regulator, stakeholder organisatoris, stakeholder publik, dan orientasi media) terhadap strategi manajemen lingkungan menunjukkan hasil yang positif maupun hasil yang negatif. Disisi lain, penelitian terdahulu dampak strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan juga menunjukkan hasil yang beragam.

Melihat keterkaitan hubungan kausalitas antar variabel serta adanya permasalahan atau kendala yang dihadapi pelaku industri tekstil di Jawa tengah seperti meningkatnya beban pencemaran yang disebabkan kurangnya

upaya-upaya lingkungan, munculnya tekanan dari berbagai stakeholder, dampaknya pada biaya-biaya lingkungan dan citra perusahaan, maka penelitian mengenai pengaruh orientasi stakeholder (stakeholder regulator, stakeholder organisatoris, stakeholder publik, dan orientasi media) terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan dengan obyek penelitian pada industri tekstil di Jawa Tengah layak dan menarik untuk dilakukan.

Selanjutnya berdasarkan temuan-temuan yang didapatkan dari *research gap* dan *research problem* maka pertanyaan penelitian sebagai berikut :

Bagaimana pengaruh orientasi stakeholder (meliputi : orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, dan orientasi media) terhadap strategi manajemen lingkungan ? dan bagaimana strategi manajemen lingkungan mempengaruhi kinerja perusahaan ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian mengenai pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh orientasi stakeholder regulator terhadap strategi manajemen lingkungan.

2. Menganalisis pengaruh orientasi stakeholder organisatoris terhadap strategi manajemen lingkungan.
3. Menganalisis pengaruh orientasi stakeholder publik terhadap strategi manajemen lingkungan.
4. Menganalisis pengaruh orientasi media terhadap strategi manajemen lingkungan.
5. Menganalisis pengaruh strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai suatu informasi bagi perusahaan khususnya perusahaan yang rentan dengan permasalahan lingkungan hidup mengenai seberapa penting pengaruh orientasi stakeholder (meliputi : stakeholder regulator, stakeholder organisatoris, stakeholder publik, dan orientasi media) terhadap strategi manajemen lingkungan serta dampaknya pada pencapaian kinerja perusahaan yang optimal.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam menentukan perencanaan stratejik yang berkaitan dengan isu lingkungan terutama ISO 14000 tentang standar mutu lingkungan.
3. Sebagai acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen.

1.4. Outline Tesis

Tesis ini disusun dengan menggunakan format 5 (lima) bab yang saling berhubungan. Inti dari masing-masing bab adalah sebagai berikut :

- a. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, outline tesis dan simpulan bab.
- b. Bab II berisi tentang telaah pustaka, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis. Telaah pustaka berisi justifikasi terhadap model dan hipotesis. Kerangka pemikiran teoritis merupakan pengembangan model yang diajukan berdasarkan telaah pustaka yang relevan dengan materi penelitian.
- c. Bab III berisi metode penelitian yang menjabarkan mengenai desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan.
- d. Bab IV berisi mengenai analisis data yaitu gambaran umum obyek penelitian, data-data deskriptif, proses dan hasil analisis serta pengujian hipotesis 1 (satu) sampai dengan hipotesis 5 (lima).
- e. Bab V berisi tentang kesimpulan dan implikasi yaitu kesimpulan hasil analisis dan kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Secara skematis garis besar tesis dapat dilihat pada gambar 1.1.

1.5. Simpulan Bab

Bab ini merupakan dasar dalam tesis ini. Dalam bab ini disajikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian. Atas dasar itu, tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab-bab selanjutnya. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesis telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literatur dan telaah kritis atas literatur yang relevan diuraikan dalam bab II.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Pendahuluan

Telaah pustaka dan pengembangan model merupakan dasar atau pondasi teoritis sebagai justifikasi dalam penelitian. Dengan melakukan telaah yang kritis terhadap pustaka-pustaka yang relevan, diharapkan dapat memberikan justifikasi pada teori-teori yang pada akhirnya membentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis.

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan, maka telaah pustaka yang digunakan menyangkut berbagai aspek yang berkenaan dengan variabel-variabel yang akan diteliti.

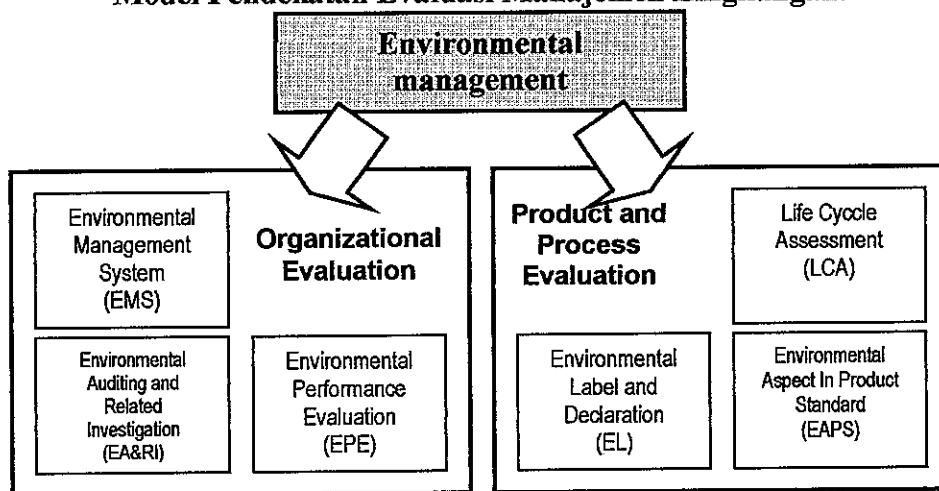
2.2. Konsep-Konsep Dasar

2.2.1. Manajemen Lingkungan

Manajemen lingkungan merupakan paradigma baru dalam pengelolaan organisasi yang berbasis pada aktivitas perlindungan dan pelestarian lingkungan hidup. Kerangka pikir manajemen lingkungan (*green management*) adalah merubah cara pandang dari alam sebagai sumber bahan baku yang ‘bebas dieksploitasi’ menjadi alam sebagai sumber penyangga kehidupan yang harus ‘dijaga kelestariannya’ (Atyanta H.M., 2002, p. 8).

Menurut standar ISO (*International Organization for Standardization*), seperti halnya standar ISO seri 9000 tentang ketentuan baku mengenai manajemen mutu / kualitas, standar ISO seri 14000 merupakan ketentuan baku yang mengatur tentang manajemen mutu lingkungan. Manajemen lingkungan menurut standar ISO seri 14000 terbagi dalam dua bidang yang terpisah yaitu *evaluasi organisasi* dan *evaluasi produk* (Gambar 2.1). *Evaluasi organisasi* terbagi dalam tiga sub sistem yaitu *sub sistem manajemen lingkungan*, *audit lingkungan* dan *evaluasi kinerja lingkungan*. *Evaluasi produk* terdiri dari *sub sistem aspek lingkungan pada standar produk*, *label lingkungan* dan *penilaian siklus hidup*. (Zhang, Shen, Love and Treloar , 2000, p. 140; Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, 2000, p. 6).

Gambar 2.1.
Model Pendekatan Evaluasi Manajemen Lingkungan.



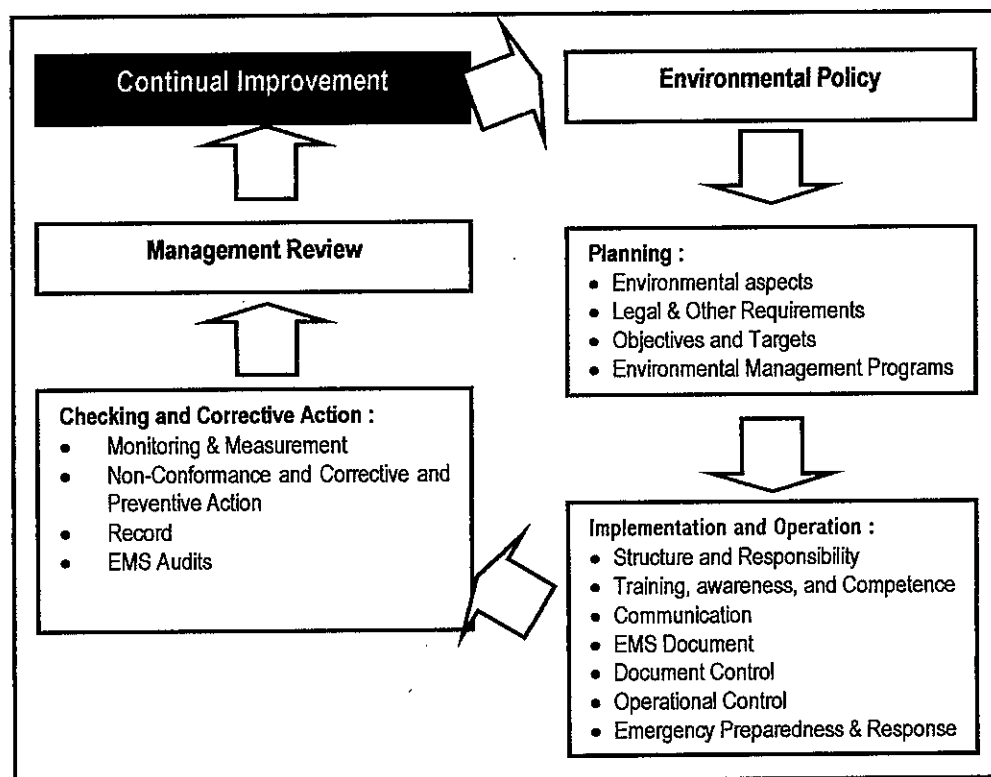
Sumber : Zhang, Shen, Love and Treloar, (2000); Purnawan, M Edhie, (1996); Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, (2000).

Tujuan secara menyeluruh dari penerapan manajemen lingkungan adalah untuk mendukung perlindungan lingkungan dan pencegahan

pencemaran yang seimbang dengan kebutuhan sosial ekonomi. Manajemen lingkungan juga mencakup suatu rentang isu yang lengkap meliputi hal-hal yang berkaitan dengan strategi dan kompetisi (Cahyono B, 2000, p. 46).

Agar dapat dilaksanakan secara efektif, manajemen lingkungan harus mencakup kerangka sistim berupa unsur utama atau elemen pokok standar ISO 14000 sebagai berikut (lihat gambar 2.2) (Rondinelli dan Vastag, 1996, p. 109; Quazi, 1999, p. 303; Zhang, Shen, Love and Treloar, 2000, p. 145):

Gambar 2.2.
Kerangka Sistem Manajemen Lingkungan



Sumber : Quazi, (1999, p. 303); Zhang, Shen, Love and Treloar, (2000, p. 145)

1. *Kebijakan Lingkungan* : yang merupakan pernyataan tentang maksud kegiatan manajemen lingkungan dan prinsip-prinsip yang digunakan untuk mencapainya dimana organisasi/perusahaan harus menetapkan kebijakan lingkungan dan memastikan memiliki komitmen terhadap SML (Zhang, Shen, Love and Treloar, 2000, p. 145).
2. *Perencanaan* : mencakup identifikasi aspek lingkungan dan persyaratan peraturan lingkungan hidup yang bersesuaian, penentuan tujuan pencapaian dan program pengelolaan lingkungan dimana organisasi/perusahaan harus menyusun rencana untuk mentaati kebijakan lingkungan yang ditetapkannya sendiri (Zhang, Shen, Love and Treloar, 2000, p. 145).
3. *Implementasi* : mencakup struktur organisasi, wewenang dan tanggung jawab, training, komunikasi, dokumentasi, dan kontrol. Agar terlaksana dengan efektif, organisasi/perusahaan harus mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan untuk mentaati kebijakan lingkungan, tujuan dan sasaran manajemen. (Zhang, Shen, Love and Treloar, 2000, p. 146)
4. *Pemeriksaan reguler dan Tindakan perbaikan* : mencakup pemantauan, pengukuran dan audit dimana organisasi/perusahaan harus memeriksa, memantau dan mengoreksi kinerja lingkungannya (Zhang, Shen, Love and Treloar, 2000, p. 147).
5. *Kajian manajemen* : kajian tentang kesesuaian daan efektivitas sistem untuk mencapai tujuan dan perubahan yang terjadi diluar organisasi

dimana organisasi/perusahaan harus mengkaji ulang dan terus-menerus memperbaiki sistim manajemen dengan maksud untuk menyempurnakan kinerja lingkungan yang telah dicapai (Zhang, Shen, Love and Treloar, 2000, p. 147).

Kerangka sistim manajemen lingkungan merupakan bagian integral dari sistim manajemen perusahaan secara keseluruhan yang terdiri dari satu set pengaturan-pengaturan secara sistematis yang meliputi struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses, serta sumberdaya dalam upaya mewujudkan kebijakan lingkungan yang telah digariskan oleh perusahaan (Kuhre, 1996, p. 39). Sistem manajemen lingkungan juga memberikan mekanisme untuk mencapai dan menunjukkan kinerja lingkungan yang baik, melalui upaya pengendalian dampak lingkungan dari kegiatan, produk dan jasa. Sistem tersebut juga dapat digunakan untuk mengantisipasi perkembangan tuntutan dan peningkatan performansi lingkungan dari konsumen, serta untuk memenuhi persyaratan peraturan lingkungan hidup dari Pemerintah (Kuhre, 1996, 15). Kerangka sistim dapat mengarahkan program-program manajemen lingkungan yang bermutu sebagai syarat untuk memperoleh sertifikasi ISO 14000, perusahaan perlu mempertimbangkan program-program pengurangan limbah berbahaya dan perlindungan lingkungan hidup.

Menurut Banerje (2001, p.37), perusahaan dapat mengintegrasikan manajemen lingkungan ke dalam tingkatan manajemen strategi perusahaan.

Dibedakan menjadi empat tingkatan strategi meliputi : strategi enterprise, strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional :

Pertama, tingkatan *Strategi Enterprise* yang menetapkan ketentuan perusahaan dalam hubungan publik dan menguraikan misi utama perusahaan. Organisasi berwawasan lingkungan diharapkan menetapkan perlindungan lingkungan sebagai misi dan strategi utama. Secara luas, kriteria umum seperti menyediakan nilai untuk pemegang saham dan pelanggan lebih mungkin terintegrasi pada level ini (Banerje, 2001, p.37).

Kedua, tingkatan *strategi korporasi* menentukan macam bisnis suatu perusahaan agar selaras dengan tujuan strategi enterprise. Keputusan *product-market*, keputusan pengembangan teknologi, dan keputusan bisnis porto folio dibuat pada tingkatan ini. Strategi lingkungan di tingkatan korporasi melibatkan pengembangan produk hijau dan pasar hijau, teknologi bersih, dan pengintegrasian portofolio “*green*” bisnis (Banerje, 2001, p.37).

Ketiga, tingkatan *Strategi bisnis* yang melibatkan kemampuan sumber daya organisatoris untuk mencapai keunggulan kompetisi dan juga pengintegrasian fungsi bisnis yang berbeda. Memperoleh keunggulan kompetisi melalui strategi lingkungan merupakan fokus *strategi bisnis* (Banerje, 2001, p.37).

Keempat, tingkatan *Strategi fungsional* melibatkan prosedur operasi perencanaan di dalam fungsi yang berbeda, seperti pemasaran atau R & D. Strategi fungsional berorientasi pada pemenuhan lingkungan.

Pengembangan produk baru, penempatan bangunan pabrik baru, peningkatan investasi R&D, pengembangan teknologi (terutama pencegahan polusi dan manajemen limbah), serta merubah disain produk dan proses merupakan beberapa tindakan strategis yang dapat dikembangkan perusahaan di dalam level strategi fungsional (Banerje, 2001, p.37).

Prinsip-prinsip utama dalam manajemen lingkungan menurut para pakar (Berry dan Rondinelli, 1998, p. 42; Irawan, A B, 2001, p. 23; Hart, 1995, p. 992; Menon ajay dan Menon Anil, 1997, p. 57), meliputi : pencegahan polusi (*pollution prevention*), pelayanan produk (*product stewardship*), dan pengembangan berkelanjutan (*sustainable development*). Prinsip pencegahan polusi dapat dilakukan dengan meminimalisasi atau mengeliminasi limbah sebelum limbah itu terjadi, prinsip pelayanan produk tidak hanya meminimalisasi polusi dari pabrik tapi juga semua dampak lingkungan yang berkaitan dengan siklus hidup suatu produk (*product life-cycle*), dan prinsip pengembangan berkelanjutan menjadi perhatian utama pelaku usaha terutama untuk pemenuhan jangka panjang.

Menurut Hart (1995) ketiga prinsip tahapan pengelolaan lingkungan tersebut pada hakekatnya merupakan tahapan yang saling berkaitan (*interconnected*) dan berjenjang (*hirarky*). Dimana, Pencegahan polusi (*pollution prevention*) menjadi fundamental bagi pelayanan produk (*product stewardship*) dan keduanya (*pollution prevention* dan *product stewardship*)

menjadi fundamental bagi tercapainya pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*).

2.2.2. Strategi Manajemen Lingkungan

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan (Wahyudi, A.S., 1996, p. 17). Strategi manajemen lingkungan didefinisikan sebagai satuan sasaran, rencana, dan mekanisme yang mencerminkan kemampuan reaksi perusahaan terhadap isu lingkungan (Klassen RD, 2001, p. 259), yang penerapannya melibatkan kemampuan perusahaan dalam menyebar sumber daya yang ada (Christmann P, 2000, p. 666). Strategi manajemen lingkungan menjadi alat perusahaan untuk menghubungkan kekuatan internal dan eksternal guna mencapai tujuan lingkungan.

Strategi manajemen lingkungan dibangun berdasarkan prinsip-prinsip manajemen dengan tujuan secara menyeluruh untuk mendukung perlindungan lingkungan dan pencegahan pencemaran yang seimbang dengan kebutuhan sosial ekonomi (Cahyono B, 2000, p. 46). Fokus utama strategi manajemen lingkungan adalah untuk meningkatkan kinerja lingkungan dengan mencegah dan meminimalisasi dampak lingkungan negatif yang ditimbulkan oleh aktifitas perusahaan (Menon dan Menon, 1997, p. 57; Kitazawa S dan Sarkis J, 2000. p.225; Florida, 1996, p. 94; Florida dan Davidson 2001, p. 65; Hart, 1995, p. 992; Klassen, 1999a, p. 609; Scraper Mc, 2002, p. 249; Theyel, 2000, p. 251).

UPT-PUSTAK-UNDIP

Para ahli (Banerjee S.B., 2001, p. 36; Borri F & Boccaletti G, 1995, p. 39; Henriques dan Sadorsky, 1999, p.88; Klassen RD, Whybark DC, 1999a, p. 601; Klassen RD, 2001, p. 259; dan Rondinelli dan Vastag, 1996, p. 120), menyatakan bahwa cakupan strategi yang sangat utama yaitu membangun suatu *spectrum* dari reaktif ke proaktif (*reactor, defender, analyzer, prospector*). Perusahaan dapat melakukan strategi reaktif dengan hanya merespon peraturan lingkungan yang ada atau dapat mengikuti suatu strategi proaktif dengan mengembangkan keunggulan kompetitif melalui prakarsa lingkungan (S.B., 2001, p. 37).

Pada hekekatnya, strategi manajemen lingkungan mencerminkan adanya inisiatif lingkungan (*eco-inisiatives*) yang besar. Klassen dan McLaughlin (1996, p. 1199) mengemukakan bahwa, kinerja lingkungan yang baik ditandai dengan adanya inisiatif lingkungan seperti : upaya-upaya untuk memperkecil dampak negatif dari produk dan proses mereka, daur ulang limbah, dan menerapkan sistem manajemen lingkungan (ISO 14001). Peneliti lainnya (Banerjee S.B, 2001, p. 43; dan Morgan H.M, 1999, p.1) berpendapat sama bahwa peningkatan status kualitas lingkungan dapat dicapai melalui berbagai inisiatif lingkungan lingkungan, seperti : minimalisasi limbah, minimalisasi emisi/pancaran atau polusi, mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang serta penggunaan energi, air, dan sumber daya secara lebih efisien.

Keberhasilan implementasi strategi manajemen lingkungan dapat dicapai apabila perusahaan dapat menguasai dan menyebar sumber daya

kunci tertentu (Delmas, 2000, p.345). Ahmed NU et al (2002, 67) dan Christmann P, (2000, 666), mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menyebar sumber daya dapat menghubungkan strategi dengan kinerja.

Menurut Grant, (1991) dalam Russo dan Fouts, (1997, p. 537) dan Delmas, (2000, p.345), sumber daya diklasifikasikan : terukur (*tangible*), tak terukur (*intangible*), dan berbasis personil (*personnel-based*). Sumber daya terukur seperti : cadangan keuangan dan aset fisik (pabrik, peralatan, dan persediaan bahan baku). Sumber daya tak terukur seperti : kecerdasan, teknologi, ketajaman politis. Sedangkan sumber daya manusia seperti : kultur organisasi, pelatihan dan keahlian karyawan, loyalitas, serta komitmen.

Sumber daya perusahaan merupakan input dalam segala aktifitas operasional perusahaan (Grant, 1991) dalam Christmann P (2000, p. 666). Kemampuan (*capability*) adalah kapasitas untuk menyebar sumber daya yang pada umumnya dalam suatu kombinasi (sumber daya terukur, tak terukur, maupun SDM) untuk mempengaruhi suatu hasil akhir (*output*) (Amit& Schoemaker, 1993) dalam Christmann P (2000, p. 666).

Dalam penelitian ini, dimensi strategi manajemen lingkungan mengacu pada penelitian Ahmed NU et al (2002, 69) yang telah diuji secara empiris meliputi optimalisasi kemampuan menyebar sumber daya untuk : minimalisasi konsumsi energi, minimalisasi limbah dan polusi, daur ulang limbah, bekerjasama dengan stakeholder, dan memperoleh sertifikasi ISO 14000.

Minimalisasi limbah dan polusi, mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang, dan efisiensi penggunaan energi dan sumber daya lain merupakan prinsip utama strategi P2 atau pencegahan pencemaran (*pollution prevention*) (Hart, 1995, p. 992) yang merupakan elemen pokok strategi manajemen lingkungan Florida, (1996, p. 100). Kerjasama dengan stakeholder secara strategis tidak hanya membantu peningkatan kesadaran perusahaan tetapi juga mengembangkan prakarsa lingkungan baru yang dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan (Banerjee S.B, 2001, p. 43). Keterlibatan *Stakeholders* dalam disain strategi manajemen lingkungan juga menjadi suatu kemampuan organisatoris sangat berharga, yang sulit untuk ditiru oleh kompetitor (Delmas M, 2001, p. 343). Sertifikasi ISO 14001 dapat membantu organisasi/perusahaan atas penciptaan mekanisme terstruktur bagi kemajuan berkelanjutan di dalam kinerja lingkungan (Kitazawa S dan Sarkis J, 2000, p. 225), juga dapat menunjukkan kepada stakeholders eksternal seperti pelanggan, masyarakat, media, investasi dan kelompok asuransi, dan para agen pengatur bahwa perusahaan mempunyai suatu keselarasan dan kelayakan sistem manajemen lingkungan (Delmas M, 2001, p. 344).

2.2.3. Orientasi Stakeholder

Stakeholder adalah semua elemen atau pihak yang terkait dengan aktifitas perusahaan. Freeman, (1984, p.84) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p.89; Polonsky M.J, 1995, p. 33) mendefinisikan *stakeholder* sebagai

“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”. Pakar lainnya seperti Savage, Nix, Whitehead dan Blair (1991, p.61) dalam Henriques dan Sadowsky, (1999, p.89) mendefinisikan stakeholder sebagai *“group or individuals who have an interest in the actions of an organization and...the ability to influence it”*. Klassen RD, Whybark DC, (1999a, p. 601) menyatakan bahwa manajemen stakeholder merupakan salah satu faktor kunci yang spesifik dari sumber daya organisatoris.

Polonsky, M.J, (1995, p. 32), secara umum menggolongkan stakeholder ke dalam dua belas kelompok yang berbeda, meliputi : *consumers, competitor, legal system, employees, financial institutions, general public, government, interest group, media, owners, scientific community and supplier*.

Cahyono Budhi, (2000, p. 77) dan Delmas M, (2001, p.343-358) mengklasifikasikan stakeholder dalam dua kelompok, yaitu *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. *Stakeholder* internal meliputi : seluruh bagian departemen dan tingkatan manajemen yang lebih tinggi, sedangkan *stakeholder* eksternal meliputi : konsumen, pesaing, penyalur, pemerintah, masyarakat, kelompok pecinta lingkungan dll.

Disisi lain, Menon ajay dan Menon Anil, (1997, p. 57) dan Banerje (2001, p. 37) mengemukakan bahwa interaksi stakeholder menciptakan dua faktor dominan, yaitu tuntutan pasar (*market forces*) dan tuntutan non pasar (*nonmarket forces*). Perhatian terhadap tuntutan pasar (*market*) meliputi

penggunaan isu lingkungan untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan melalui penghematan biaya dan peningkatan profitabilitas. Sebagai contoh : produk seperti daur ulang kertas dapat meningkatkan harga premium dipasaran terutama dengan atribut "*green product*". Sedangkan perhatian terhadap tuntutan non pasar (*nonmarket*) yang terfokus pada interaksi stakeholder (pengatur, komunitas lokal dan kelompok lingkungan) dapat menciptakan nilai bagi peningkatan secara keseluruhan, tidak hanya sektor pasar saja, juga kinerja dan citra perusahaan (*reputation*) (Maxwell J, Rothenberg S, Briscoe F, Marcus A, 1997, p. 119; Rondinelli dan Vastag, 1996, p. 111).

Fineman dan Clark (1996) dalam Harvey, B., and Schaefer, A., (2001, p. 245) mengidentifikasi empat kelompok *green stakeholder*, yaitu :

- (1) Kelompok dengan misi utama kepedulian terhadap kelestarian lingkungan alam dan kehidupan (organisasi lingkungan lokal maupun nasional dan perjuangan individu),
- (2) Pengatur dan pemerintahan,
- (3) Stakeholder dengan *green interests* (pemegang saham, pelanggan, penyalur, dan media), dan
- (4) Stakeholder internal.

Fineman et. al menyatakan bahwa perusahaan dapat melibatkan *green stakeholder* melalui upaya kooperatif bukan sebagai ancaman bagi aktifitas perusahaan.

Meskipun konseptualisasi mengenai orientasi stakeholder terjadi keragaman, pada hakekatnya prinsip utama manajemen stakeholder adalah menciptakan keseimbangan antara harapan stakeholder (*stakeholder expectations*) dengan perilaku organisasi (*organization behavior*) (Polonsky,

M.J, (1995, p. 35). Para pakar (Banerje, 2001, p. 43; Rondinelli dan Vastag, 1996, p. 111; Maxwell J, Rothenberg S, Briscoe F, Marcus A, 1997, p. 119) mengemukakan bahwa orientasi stakeholder memainkan peran penting dalam membentuk strategi perusahaan.

Dalam penelitian ini, orientasi stakeholder mengacu pada Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) yang mengklasifikasikan stakeholder kedalam empat kelompok kritis, meliputi : *regulatory stakeholder*, *organizational stakeholder*, *community stakeholder* dan *media*. Orientasi stakeholder sangat penting bagi manajer perusahaan dalam membuat keputusan (Harvey, B., and Schaefer, A., 2001, p. 244). Orientasi stakeholder memfokuskan pada bagaimana suatu perusahaan dapat secara lebih luas mengelola informasi dan tuntutan lingkungan (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 87) dan mengintegrasikan kedalam strategi perusahaan.

2.2.4. Kinerja Perusahaan

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan, misalnya untuk memperoleh laba, memaksimalkan nilai saham, meningkatkan penjualan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Kinerja perusahaan merupakan konstruk variabel yang umumnya digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja yang superior. Sebagian besar riset strategi manajemen lingkungan menyatakan bahwa terdapat suatu pengaruh langsung praktek strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan (Christmann P,

2000, p. 664). Para pakar (Ahmed NU et al, 2002, 62; Banerjee S.B., 2001; Berry dan Rondinelli, 1998; Florida dan Davidson, 2001; Theyel, 2000, p.260) mengemukakan bahwa, strategi manajemen lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan dan keseluruhan kinerja perusahaan secara simultan.

Pada umumnya, kinerja perusahaan ditandai oleh dua dimensi pengukuran kinerja yang lazim ditemui dalam berbagai penelitian, yaitu : pertumbuhan (*growth*), dan kemampulabaan (*profitability*). Pengukuran terhadap kinerja perusahaan selanjutnya berkembang lebih luas. Dalam beberapa literatur manajemen lingkungan, para peneliti (Ahmed NU et al, 2002, p. 61-69; Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, 2000, p. 4-16) menggunakan indikator kinerja perusahaan sebagai berikut : profitabilitas, penghematan biaya, pendapatan pasar (*market revenues*), reputasi perusahaan, efisiensi operasi, dan pemenuhan harapan *stakeholders*.

2.3. Hubungan Kausalitas Antara Orientasi Stakeholder, Strategi Manajemen Lingkungan dan Kinerja Perusahaan.

2.3.1. Orientasi Stakeholder Regulator dan Strategi Manajemen Lingkungan.

Orientasi stakeholder regulator merupakan persepsi manajerial tentang pentingnya kelompok stakeholders yang memiliki kemampuan mempengaruhi kerangka peraturan lingkungan berupa ketentuan-ketentuan pengelolaan lingkungan hidup yang menjadi standarisasi bagi perusahaan

untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Stakeholders regulator meliputi pemerintah, asosiasi perusahaan, jaringan informal, dan kompetitor.

Pemerintah membuat peraturan perundangan mengenai lingkungan hidup yang terus berkembang dari waktu ke waktu (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 89), yang menyebabkan perusahaan harus bertanggung jawab dengan jaminan pemenuhan kinerja lingkungan (Maxwell J, Rothenberg S, Briscoe F, Marcus A, 1997, p. 118). Pemerintah juga berperan dalam informasi pengembangan praktek lingkungan dan alternatif teknologi lingkungan yang berguna bagi perusahaan (Polonsky, M.J, 1995, p. 37). Asosiasi perusahaan, mengumpulkan informasi mengenai peraturan perundangan saat ini dan yang akan datang (Kelley, 1991; Kirby, 1988) dalam (Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) serta mempunyai pengaruh kuat terhadap perusahaan untuk beroperasi secara profesional (Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., 2003, p. 266; Maxwell J, Rothenberg S, Briscoe F, Marcus A, 1997, p. 119); jaringan informal dengan perusahaan lain yang melakukan pekerjaan serupa, merupakan sumber penting mengenai informasi praktek lingkungan maupun informasi teknologi lingkungan (Allen, 1984; Porter & Van Der Linde, 1985; Schrader, 1991) dalam (Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89); dan perusahaan pesaing (*competitor*), terutama yang menjadi para pemimpin dalam bidang lingkungan melalui penggunaan teknologi mereka yang dijadikan pedoman bagi norma-norma industri atau peraturan legal (Barrett, 1992) dalam

(Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) sehingga perusahaan dapat membandingkan dengan perusahaan pesaing terkemuka melalui *benchmarking* dan penilaian *best-practices* (Berry dan Rondinelli, 1998, p. 45).

Stakeholders pengatur selain dari pemerintah dimungkinkan mempunyai kemampuan untuk meyakinkan pemerintah (*governments*) dalam menstandarisasi suatu teknologi atau praktek lingkungan (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 89).

Penelitian empiris mengenai pengaruh stakeholder pengatur terhadap strategi manajemen lingkungan telah dilakukan oleh para ahli. Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) menemukan hubungan positif antara orientasi stakeholder regulator (pemerintah, asosiasi usaha, jaringan informal dan pesaing) dengan praktek manajemen lingkungan dengan tingkat probabilitas 0.01. Delmas M, (2001, p.354) menemukan hubungan positif antara interaksi institusi pemerintah, penegak hukum dengan strategi lingkungan. Penelitian empiris (Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., 2003, p. 275) menemukan hubungan positif antara peraturan pemerintah dan asosiasi industri dengan strategi lingkungan (penerapan sistem manajemen lingkungan). Penelitian empiris Klassen RD, Whybark DC, (1999a, p. 620) menemukan hubungan positif antara peraturan lingkungan dengan orientasi manajemen lingkungan.

Dimensi orientasi stakeholder pengatur mengacu pada penelitian Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 93) yang telah teruji secara empiris,

meliputi : tuntutan pemerintah terhadap pemenuhan peraturan lingkungan, informasi assosiasi perusahaan, informasi jaringan informal, dan informasi pesaing.

Menurut Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 90), perusahaan yang baru memulai menerapkan strategi manajemen lingkungan cenderung untuk menggunakan kerangka peraturan lingkungan sebagai *benchmark* mereka. Pelanggaran peraturan lingkungan bukan merupakan suatu pilihan bagi korporasi yang akan memasuki persaingan di era global (Berry dan Rondinelli, 1998, p. 39). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan yaitu :

H1 : Orientasi stakeholder regulator berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.

2.3.2. Orientasi Stakeholder Organisatoris dan Strategi Manajemen Lingkungan

Orientasi stakeholder organisatoris merupakan persepsi manajerial tentang pentingnya kelompok stakeholders yang memiliki kemampuan mempengaruhi aktifitas perusahaan secara langsung (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Stakeholders organisatoris, meliputi pihak-pihak yang secara langsung berhubungan dengan suatu organisasi, meliputi pelanggan (*customers*), para penyalur (*suppliers*), karyawan (*employees*), dan pemegang saham (*shareholders*).

Pelanggan merespon secara positif tindakan perusahaan dengan membeli produknya dan mengkomunikasikan kepuasan mereka kepada para manajer perusahaan, pelanggan juga dapat menyatakan ketidakpuasan mereka dengan memboikot suatu produk atau menyiapkan tuntutan atas ketidakpuasan tersebut (Greeno & Robinson, 1992) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 89; Polonsky, M.J, 1995, p. 37). Menurut Rondinelli dan Vastag, (1996, p. 107) tren pelanggan belakangan ini terlihat sedang bereaksi secara negatif terhadap perusahaan yang tidak dapat mengelola lingkungannya (*environmental mismanagement*). Kecenderungan pelanggan saat ini terlihat lebih menginginkan produk ramah lingkungan (*green product*) dan proses bersih (*clean process*) yang tidak beresiko lingkungan (Berry dan Rondinelli, 1998, p. 40).

Penyalur yang bertanggung jawab lingkungan menjadikan perusahaan lebih mudah untuk mengadopsi suatu strategi lingkungan *from cradle-to-grave* (selama siklus hidup produk dari awal sampai akhir) (Polonsky, M.J, 1995, p. 37). Menurut Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 90) penyalur dapat menggunakan pengaruhnya dengan menghentikan pengiriman atas input produksi jika perusahaan tidak memenuhi ketentuan penggunaan input, karena dapat menurunkan reputasi penyalur. Penyalur juga dapat memaksa perusahaan untuk pemakaian suatu material pengganti yang tidak berdampak negatif terhadap lingkungan (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90).

Pekerja merupakan sumber daya bagi keberhasilan perusahaan, dan suatu perencanaan kebijakan lingkungan yang berhasil memerlukan keikutsertaan mereka (Buzzelli, 1991) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Keterlibatan karyawan secara aktif melalui pelatihan dan pemahaman tentang kebijakan lingkungan perusahaan merupakan cara efektif untuk diterapkan (Polonsky, M.J, 1995, p. 37).

Pemegang saham memiliki peran yang kuat dalam dalam pengambilan keputusan suatu organisasi (Greeno & Robinson, 1992) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Menurut Rondinelli dan Vastag, (1996, p. 107) pemegang saham terlihat mulai berpaling terhadap perusahaan yang mengalami krisis lingkungan, dan mereka menolak terjadinya resiko lingkungan (Berry dan Rondinelli, 1998, p. 40). Pemegang saham lebih memperhatikan status lingkungan terutama semenjak terjadi *track record* negatif mengenai krisis lingkungan pada perusahaan, khususnya ketika dipublikasikan secara luas yang dapat menghambat kemampuan bersaing perusahaan (Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., 2003, p. 267). Pemegang saham percaya bahwa sasaran lingkungan merupakan upaya menuju keberhasilan perusahaan, dan berharap agar kinerja lingkungan perusahaan dapat dicapai seperti halnya tujuan profitabilitas perusahaan (Polonsky M.J, 1995, p. 37).

Penelitian empiris mengenai pengaruh stakeholder organisatoris terhadap strategi manajemen lingkungan telah dilakukan oleh para ahli. Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) menemukan hubungan positif antara

orientasi stakeholder organisatoris (pelanggan, penyalur, shareholder dan pekerja) dengan praktek manajemen lingkungan. Delmas M, (2001, p.354) menemukan hubungan positif antara interaksi pelanggan, penyalur, dan shareholder dengan strategi lingkungan, sedangkan dimensi interaksi pekerja memiliki hubungan negatif dengan strategi lingkungan. Penelitian empiris Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003, p. 275) menemukan hubungan positif antara tuntutan pelanggan dengan strategi lingkungan (penerapan sistem manajemen lingkungan). Penelitian empiris Ahmed NU et al (2002, p. 65) menemukan hubungan positif antara perhatian lingkungan (pelanggan, penyalur, pekerja) dengan praktek manajemen lingkungan.

Dimensi informasi stakeholder organisatoris mengacu pada penelitian Henriques dan Sadosky, (1999, p. 93) yang telah terbukti secara empiris, meliputi : tuntutan pelanggan mengenai produk dan proses ramah lingkungan, tuntutan penyalur mengenai kesesuaian standar penggunaan input yang ramah lingkungan, tuntutan shareholder mengenai peningkatan performa lingkungan, dan tuntutan pekerja mengenai keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja.

Buzzelli (1991) dalam Henriques dan Sadosky, (1999, p. 89) menyatakan bahwa, kelompok stakeholders organisatoris mempunyai pengaruh terbesar dalam menentukan kegagalan maupun kesuksesan segala bentuk prakarsa lingkungan. Oleh karena itu diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Orientasi stakeholder organisatoris berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.

2.3.3. Orientasi Stakeholder Publik dan Strategi Manajemen Lingkungan

Orientasi stakeholder publik merupakan persepsi manajerial tentang pentingnya kelompok stakeholders yang memiliki kemampuan mengarahkan opini publik untuk mendukung atau menolak kinerja lingkungan suatu perusahaan (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 89). Menurut Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 90), kelompok komunitas publik meliputi kelompok masyarakat sekitar, organisasi lingkungan, dan kelompok berpengaruh lainnya (kelompok keagamaan, penduduk asli, kelompok politis, dll).

Di Kanada, telah lama terjadi perselisihan antara aktifitas bisnis dan kelompok lingkungan, kelompok lingkungan dengan gencar menyerukan perlindungan dan pelestarian lingkungan (Westley& Vredenburg, 1991) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 89). Publik menuntut adanya solusi permasalahan lingkungan yang sering ditimbulkan oleh aktifitas perusahaan (Klassen RD, Whybark DC, 1999a, p. 609). Publik juga menuntut perusahaan untuk lebih terbuka dalam memaparkan kinerja lingkungannya (Polonsky M.J, 1995, p. 37).

Penelitian empiris mengenai pengaruh stakeholder publik terhadap strategi manajemen lingkungan telah dilakukan oleh para ahli. Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) menemukan hubungan negatif antara orientasi

stakeholder publik (organisasi lingkungan, masyarakat sekitar dan kelompok berpengaruh lainnya) dengan praktek manajemen lingkungan. Penelitian empiris Delmas M, (2001, p.354) menemukan hubungan positif antara interaksi anggota masyarakat dan *public relations* dengan strategi lingkungan. Penelitian empiris (Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., 2003, p. 275) menemukan hubungan positif antara tuntutan kelompok lingkungan dengan strategi lingkungan (penerapan sistem manajemen lingkungan). Penelitian empiris Klassen RD, Whybark DC, (1999a, p. 620) menemukan hubungan positif antara interaksi publik dengan orientasi manajemen lingkungan.

Dimensi variabel stakeholder publik mengacu pada penelitian Henriques dan Sadosky, (1999, p. 93) yang telah diuji secara empiris. Instrumen pengukuran mereka meliputi : tuntutan organisasi lingkungan mengenai tanggung jawab lingkungan, tuntutan masyarakat sekitar mengenai tanggung jawab lingkungan, serta tuntutan kelompok berpengaruh lainnya (kelompok keagamaan, penduduk asli/pribumi, kelompok politis, dll) mengenai tanggung jawab lingkungan.

Kelompok publik mempunyai pengaruh kuat dengan menuntut tanggung jawab lingkungan kepada perusahaan, mereka menginginkan adanya perlindungan dan pelestarian lingkungan (Berry dan Rondinelli, 1998, p. 40; Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., 2003, p. 266). Menurut Klassen RD, Whybark DC, (1999a, p. 609), tuntutan publik menyebabkan perusahaan mempertimbangkan teknik manajemen dan upaya-upaya

lingkungan dengan serius, seperti strategi pencegahan polusi (*pollution prevention*) atau pengendalian polusi (*pollution control*). Perusahaan juga dapat memulai suatu aktifitas lingkungan dengan melibatkan publik secara aktif melalui komunikasi dan praktek lingkungan (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Dari uraian diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Orientasi stakeholder publik berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.

2.3.4. Orientasi Media dan Strategi Manajemen Lingkungan

Orientasi media merupakan persepsi manajerial tentang pentingnya kelompok media yang memiliki kemampuan mempengaruhi persepsi masyarakat mengenai suatu perusahaan, terutama ketika krisis lingkungan telah terjadi (Mitroff et. al., 1989; Sharbrough & Moody, 1995; Shrivastava & Siomkos, 1989) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90).

Kelompok media meliputi media televisi, radio dan surat kabar. Pengaruh media berasal dari informasi atau pemberitaan yang disampaikannya mengenai suatu perusahaan (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90). Media dapat mempublikasikan isu lingkungan suatu perusahaan dalam perspektif yang seimbang maupun bias (Polonsky JM, 1995, p. 38). Secara umum, tanggung jawab media terhadap isu lingkungan telah menjadi tanggung jawab dari kegagalan lingkungan bukannya keberhasilan lingkungan. Publikasi tentang krisis lingkungan cenderung lebih banyak

daripada tentang keberhasilan lingkungan (Sharbrough & Moody, 1995: Turner & Stephenson, 1994) dalam (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 90).

Penelitian empiris mengenai pengaruh orientasi media terhadap strategi manajemen lingkungan telah dilakukan oleh Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89), hasil penelitiannya menemukan hubungan negatif antara orientasi media (media televisi, radio dan surat kabar) dengan praktek manajemen lingkungan. Delmas M, (2001, p.354) menemukan hubungan positif antara variabel kontekstual (publisitas) dengan strategi lingkungan.

Dimensi variabel orientasi media mengacu pada penelitian Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 93) yang telah diuji secara empiris. Instrumen pengukurannya meliputi : informasi media televisi mengenai krisis lingkungan, informasi media radio mengenai krisis lingkungan, dan informasi media surat kabar mengenai krisis lingkungan.

Perusahaan memperhatikan media untuk menghindari publikasi tentang krisis lingkungan yang dialami perusahaan, karena publikasi tentang krisis lingkungan berpengaruh terhadap citra perusahaan. Perusahaan dapat menyelaraskan publikasi mengenai kinerja lingkungan dengan cara mengintegrasikan keterlibatan media dalam perencanaan strategi lingkungan perusahaan (Delmas M, 2001, p.347). Oleh karena itu diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Orientasi media berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.

2.3.5. Strategi Manajemen Lingkungan dan Kinerja Perusahaan

Salah satu dimensi kinerja perusahaan adalah penghematan biaya (*cost savings*). Penghematan biaya dapat diakibatkan dengan mengadopsi praktek terbaik yang memfokuskan pada proses produksi perusahaan (Hart, 1995; Stead & Stead, 1995) dalam Christmann P (2000, p. 664). Pendapat sama dikemukakan Porter Dan Van Der Linde (1995) dalam Ahmed NU et al (2002, p. 62), bahwa dengan *reengineering* proses produksi, perusahaan dapat mengurangi dampak lingkungan dan secara simultan mengurangi biaya lingkungan (buangan limbah). *Reengineering* proses produksi dititik beratkan pada praktek *re-desain* proses produksi untuk memperkecil polusi, daur ulang, dan inovasi proses (Florida, 1996; Hart, 1995; Theyel, 2000, p. 250). Penelitian empiris yang dilakukan oleh Christmann P (2000, p. 663-680) membuktikan adanya korelasi positif antara strategi lingkungan dengan penghematan biaya. Sementara, penelitian Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, (2000, p. 15) menemukan hubungan negatif antara strategi lingkungan dengan penghematan biaya.

Dimensi kinerja perusahaan selanjutnya adalah pendapatan pasar (*market revenues*). Menurut (Rosewicz, 1990) dalam (Klassen dan McLaughlin 1996, p. 1199) pelanggan cenderung memilih perusahaan yang berorientasi lingkungan proaktif. Perusahaan yang menunjukkan upaya-upaya lingkungan secara aktif (minimalisasi dampak lingkungan, daur ulang efisiensi energi, penerapan sistim manajemen lingkungan) dapat memperluas

pasar dan menggeser posisi pesaing. Lefebvre, Lefebvre, dan Talbot (2003, p. 266) berpendapat bahwa, posisi pasar perusahaan dan peluang pasar yang sangat besar juga dipengaruhi oleh penghargaan lingkungan ataupun sertifikasi lingkungan (ISO 14000). Cordano (1993) dalam Ahmed NU et al (2002, p. 62) mengemukakan bahwa pendapatan pasar (*market revenues*) bisa ditingkatkan melalui pemasaran hijau (*green marketing*), penjualan limbah ataupun *outsourcing* keahlian lingkungan. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Ahmed NU et al (2002, p. 61-69) membuktikan adanya hubungan positif antara strategi lingkungan dengan keuntungan pasar. Di sisi lain, penelitian Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, (2000, p. 15) gagal membuktikan pengaruh positif dari strategi lingkungan, hasil penelitiannya menemukan hubungan negatif antara strategi lingkungan dengan keuntungan pasar.

Profitabilitas merupakan salah satu indikator kinerja perusahaan yang kerap digunakan para peneliti dalam berbagai literatur manajemen lingkungan. Beberapa peneliti mempelajari pengakuan atas manajemen lingkungan bahwa adopsi dari strategi manajemen lingkungan akan mendorong kearah peningkatan laba (Clarke, 1994; Hart, 1997; Moore Dan Miller, 1994; Office of Technology Assessment, 1994; Porter Dan Van Der Linde, 1995; Schmidheiny, 1992; Smart, 1992a, 1992b) dalam (Theyel, 2000, p. 250). Strategi lingkungan bertujuan untuk meningkatkan kinerja lingkungan dan secara simultan berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan (Russo dan Fouts, 1997, p. 540). Menurut Klassen dan

McLaughlin, (1996, p. 1202), kinerja lingkungan yang baik berpengaruh pada kinerja finansial perusahaan (*profitabilitas*) melalui peningkatan pendapatan pasar dan penghematan biaya. Hubungan antara strategi lingkungan dengan profitabilitas perusahaan telah diteliti secara empiris oleh Russo dan Fouts, (1997, p. 534-559) Klassen dan McLaughlin, (1996, p. 1199-1214), hasil penelitian mereka membuktikan adanya hubungan positif antara strategi lingkungan dengan profitabilitas. Di sisi lain, penelitian Ahmed NU et al (2002, p. 64) dan Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, (2000, p. 15) menemukan hubungan negatif antara strategi lingkungan dengan profitabilitas.

Dimensi kinerja perusahaan lainnya adalah reputasi perusahaan. Para pakar (Hart, 1995; Russo dan Fouts, 1997) dalam Ahmed NU et al (2002, p. 64) mengemukakan bahwa, adanya inisiatif lingkungan (*eco-initiative*) oleh perusahaan dapat meningkatkan citra perusahaan (*company image*). Inisiatif lingkungan tercermin oleh adanya upaya-upaya lingkungan untuk mencegah dan meminimalisasi dampak negatif yang ditimbulkan oleh aktifitas perusahaan. Menurut Menon dan Menon (1997, p. 63) citra perusahaan semakin meningkat apabila dampak negatif terhadap lingkungan hidup dan sosial dapat dicegah dan dieliminasi, sebaliknya citra perusahaan semakin terpuruk apabila dampak negatif tidak dapat diatasi. Reputasi perusahaan juga semakin meningkat apabila perusahaan memiliki kemampuan untuk memperoleh sertifikasi ISO 14000 (Ahmed NU et al, 2002, p. 64). Hasil penelitian Ahmed NU et al (2002, p. 66) membuktikan bahwa strategi

manajemen lingkungan berhubungan secara positif dengan reputasi perusahaan. Kesimpulan sama juga dikemukakan oleh Menon dan Menon (1997, p. 63), yang lebih menekankan pada *green marketing*. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, (2000, p. 15) menemukan korelasi negatif atas hubungan tersebut.

Kinerja perusahaan juga ditandai dengan efisiensi operasi perusahaan. Efisiensi operasi secara optimal dapat dicapai melalui upaya-upaya lingkungan, seperti : minimalisasi limbah, minimalisasi emisi/pancaran atau polusi, mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang serta efisiensi penggunaan energi, air, dan sumber daya lain (Banerjee S.B, 2001, p. 43 ; Morgan H.M, 1999, p.1). Pendapat yang sama dikemukakan oleh para ahli (Theyel, 2000, p. 260; Ahmed NU et al, 2002, 62; Christmann P, 2000, p. 664) bahwa efisiensi operasional perusahaan dapat ditingkatkan oleh efektivitas perusahaan dalam upaya pencegahan dan pengurangan limbah yang dihasilkan oleh perusahaan serta dukungan dari sertifikasi ISO 14000 (Delmas M, 2001, p. 344). Ahmed NU et al (2002, p. 67) dalam penelitian empirisnya terhadap 440 responden dari beberapa perusahaan di Amerika membuktikan adanya hubungan positif antara strategi lingkungan dengan efisiensi operasi perusahaan.

Dimensi kinerja perusahaan yang terakhir adalah pemenuhan harapan stakeholder. Menurut pakar (Polonsky JM, 1995, p. 36; Berry dan Rondinelli, 1998, p. 40), pemenuhan harapan *stakeholders* secara proporsional dapat dicapai melalui praktek manajemen lingkungan. Ahmed

NU et al (2002, p. 61), mengemukakan bahwa, manajemen lingkungan mempunyai tanggung jawab ganda, di satu sisi, mempunyai tanggung jawab kepada pemilik perusahaan untuk menyediakan nilai *return* pada investasi mereka dan di sisi lain, *stakeholders* non-investor (konsumen, regulator, masyarakat, organisasi lingkungan, dll) sering meminta pertanggungjawaban perusahaan agar memenuhi standar yang mungkin secara negatif berdampak pada kinerja keuangan perusahaan. Menurut Polonsky, M.J, (1995, p. 35), prinsip utama pengelolaan stakeholder dalam manajemen lingkungan adalah menciptakan keseimbangan antara harapan stakeholder (*stakeholder expectations*) dengan perilaku organisasi (*organization behavior*). Penelitian empiris yang dilakukan oleh Ahmed NU et al (2002, p. 67) membuktikan adanya korelasi positif antara strategi lingkungan dengan pemenuhan harapan *stakeholders*.

Dalam penelitian ini dimensi kinerja perusahaan (*corporate performance*) mengacu pada penelitian Ahmed NU et al (2002, p. 69) yang telah terbukti secara empiris, meliputi : penghematan biaya, pendapatan pasar (*market revenues*), profitabilitas, reputasi perusahaan, efisiensi operasi, dan pemenuhan harapan *stakeholders*.

Berdasarkan uraian diatas, ditemukan banyak keragaman hasil penelitian dari berbagai pengujian empiris mengenai hubungan strategi manajemen lingkungan dengan kinerja perusahaan. Pengaruh strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan merupakan hubungan

yang sangat kritikal dan perlu untuk dikaji secara terus menerus. Oleh karena itu, diusulkan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H5 : Strategi manajemen lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.3.6. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini disajikan secara singkat beberapa penelitian empiris terdahulu yang relevan dengan pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan. Penelitian empiris terdahulu yang diuraikan dibawah ini digunakan sebagai justifikasi hubungan antar variabel.

Penelitian terdahulu menunjukkan dimensi variabel yang berbeda antara penelitian yang satu dengan penelitian lainnya. Berikut penelitian terdahulu yang menunjukkan justifikasi pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan. Penelitian Ahmed NU et al (2002, p. 61-69) terhadap 60 perusahaan sebagai sampel penelitian yang bergerak dibidang otomotif, pembuatan kertas, perakitan, pengolahan kimia, rumah sakit, hotel, dan industri makanan.

Variabel yang digunakan yaitu perhatian lingkungan, strategi lingkungan dan kinerja perusahaan. Variabel perhatian lingkungan (*environmental concern*) ditandai dengan keterlibatan stakeholder melalui

perhatian *personal worker, co-worker, top management, operational workers, customer* dan *supplier*. Indikator variabel tersebut mencerminkan perhatian internal (*employees*) dan perhatian eksternal (*customer* dan *supplier*). Variabel strategi lingkungan (*environmental effort*) diukur dengan enam item, yaitu : penghematan konsumsi energi, pengurangan polusi, daur ulang, bekerja sama dengan pelanggan, bekerja sama dengan supplier, dan memperoleh sertifikasi ISO 14000. Sedangkan, variabel kinerja perusahaan diukur dengan : *profit, revenues*, kepuasan pelanggan, kepuasan supplier, efisiensi operasi, dan citra perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Pearson Correlation*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara perhatian lingkungan dan strategi lingkungan. Juga ditemukan korelasi positif antara strategi lingkungan dengan beberapa indikator kinerja perusahaan secara umum. Temuan penting lainnya, ternyata ditemukan korelasi negatif antara strategi lingkungan dengan dimensi indikator *profit* pada variabel kinerja perusahaan.

Berikut penelitian terdahulu yang menunjukkan justifikasi paradigma hubungan kausalitas pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan. Henriques dan Sadosky, (1999, p. 87-99) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi praktek lingkungan. Penelitian ini melibatkan sampel sebesar 400 perusahaan di Kanada. Teknik analisis yang digunakan adalah model *cluster* dengan teknik : *cluster analysis, one-way*

analysis of variance (ANOVA), *multivariate analysis of covariance* (MANCOVA), dan *analysis of covariance* (ANCOVA)

Faktor-faktor yang diteliti berupa persepsi manajerial terhadap pentingnya stakeholder (baik eksternal maupun internal) yang dijabarkan dalam empat variable independen, meliputi : *regulatory stakeholder*, *organizational stakeholder*, *community stakeholder* dan *media*. Variabel *regulatory stakeholder* diukur dengan tekanan dan informasi pemerintah, asosiasi perdagangan, jaringan informal dan kompetitor. Variabel *community stakeholder* diukur dengan tekanan dan informasi organisasi lingkungan, komunitas publik, dan kelompok berpengaruh lainnya. Variabel *organizational stakeholder* diukur dengan tekanan dan informasi pelanggan, supplier, shareholder dan pekerja. Variabel *media* diukur dengan tuntutan dan informasi surat kabar, televisi dan radio. Sedangkan variabel dependennya adalah praktek lingkungan yang diukur dengan item : mempunyai perencanaan lingkungan, kebijakan tertulis, penyampaian perencanaan lingkungan kepada pekerja, penyampaian perencanaan lingkungan kepada pemegang saham, unit EHS (*environmental health and safety*), dan komite lingkungan.

Hasil ANCOVA menunjukkan bahwa persepsi managerial mengenai stakeholders pengatur dan stakeholders organisatoris berpengaruh secara positif terhadap strategi lingkungan (profil komitmen lingkungan) pada tingkat probabilitas 0.01. Hasil lainnya, persepsi managerial mengenai stakeholders masyarakat publik dan media berpengaruh negatif terhadap

strategi lingkungan (profil komitmen lingkungan). Hasil tersebut disebabkan perbedaan persepsi manajerial dari bermacam sektor usaha dan industri yang dijadikan sampel (sumber daya alam, manufaktur, transportasi, komunikasi, konstruksi, service dan retail) dan sebesar 41 % dari 400 perusahaan sample tidak memformulasikan perencanaan lingkungan. Analisa *cluster* membentuk empat profil lingkungan, yaitu : *reactive*, *defensive*, *accommodative* dan *proactive*.

Delmas M, (2001, p.343-358) meneliti 55 perusahaan sample di Amerika. Delmas M meneliti pengaruh integrasi *stakeholder* eksternal dan *stakeholder* internal terhadap adopsi ISO 14001 dalam kaitannya dengan keunggulan kompetitif perusahaan. Dua variabel independen yang diteliti yaitu *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. Variabel *stakeholder* internal diukur dengan item : *Corporate Representatives*, *Senior Management*, *Environmental Managers*, *Employees*. Variabel *stakeholder* eksternal diukur dengan item : *Customers/Clients*, *Shareholders*, *Community Member*, *Distributors*, *Lawyers*, *Marketing/Public Relations*, dan *Regulatory Officials*. Sedangkan variabel dependennya adalah efektifitas adopsi ISO 14001 dalam keunggulan kompetitif yang diukur dengan satu item, yaitu : adopsi ISO 14001 berdampak pada keseluruhan kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa keterlibatan *stakeholder* eksternal (*customers*, *shareholder*, *community members*, *distributor*, dan

regulatory agencies) berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan melalui adopsi sistem manajemen lingkungan standar ISO 14001. Internal stakeholder (*senior manager* dan *corporate representatives*) tanpa melibatkan stakeholder eksternal sedikit berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaan melalui efektivitas sistem manajemen lingkungan standar ISO 14001, temuan lainnya terdapat pengaruh negatif dari stakeholder internal (*employees*). Perolehan sertifikasi ISO 14001 merupakan bagian dari orientasi manajemen lingkungan proaktif.

Penelitian Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003, p. 263-283) melibatkan 386 perusahaan beragam bidang (79 industri kayu, 76 percetakan, 120 industri metal fabrikasi, dan 97 industri elektronik) di Kanada. Penelitian ini menguji hubungan *antecedent* dan *consequent* dari kinerja lingkungan. Dimensi variabel kinerja lingkungan ditandai dengan adopsi sistem manajemen lingkungan (*environmental management system*). Salah satu variabel *antecedent* dari lima variabel yang diuji adalah keterlibatan stakeholder berupa *pressure group* yang diukur dengan empat dimensi indikator, yaitu : *customers requirement*, *pressure from consumers*, *pressure from ecologist group* dan *pressure from industrial associations*. Sedangkan faktor *consequent* ditandai dengan variabel inovasi dan keunggulan kompetitif (*variable dependent*). Teknik analisis yang digunakan adalah *multiple regression*.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa keterlibatan stakeholder dalam *pressure group* (*customers requirement*, *pressure from consumers*, *pressure*

from ecologist group dan pressure from industrial associations) berpengaruh positif dan signifikan pada level probabilitas 0.001 terhadap penerapan sistim manajemen lingkungan (*EMS ; Environmental management system*).

Penelitian Klassen RD, Whybark DC, (1999a), melibatkan 302 perusahaan responden dan meneliti hubungan kausalitas antara faktor eksternal, orientasi manajemen lingkungan dan kinerja lingkungan. Dua variabel faktor eksternal yang diteliti berupa interaksi publik dan peraturan lingkungan. Tiga dimensi orientasi manajemen lingkungan berupa *system analysis and planning, organizational responsibility* dan *management control*. Teknik analisis yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis, cluster analysis* dan *determinant analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel interaksi publik dan variabel peraturan lingkungan berpengaruh positif dengan tingkat probabilitas 0.01 terhadap orientasi manajemen lingkungan secara keseluruhan (meliputi tiga model : *compliance, opportunistic* dan *leadership*).

Berikut penelitian terdahulu yang menunjukkan justifikasi pengaruh strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, (2000, p. 4-16) melakukan penelitian terhadap 1.510 responden para manajer perusahaan di Amerika. Penelitian ini menguji pengaruh adopsi sistim manajemen lingkungan berstandar ISO 14000 terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan diukur dengan 14

item : peningkatan posisi pasar, diterimanya produk oleh konsumen, peningkatan reputasi perusahaan, alternatif teknologi dan prosedur, pengurangan limbah dalam proses produksi, sukses penjualan produk di pasar internasional, peningkatan profit, kelayakan sistim informasi dan data, pengurangan limbah dengan proses pemilihan peralatan, tidak merugikan posisi pasar, membantu mengembangkan produk lebih baik, pengurangan biaya keseluruhan, peningkatan kualitas produk, dan *reduced leadtime*. Teknik analisis yang digunakan adalah *one-way analysis of variance* (ANOVA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara keseluruhan adopsi sistim manajemen lingkungan standar ISO 14000 tidak menunjukkan pengaruh positif, bahkan cenderung berpengaruh negatif. Hal ini disebabkan karena ISO 14000 relatif baru dan relatif sedikit dari keseluruhan responden yang sudah mengadopsinya.

Russo dan Fouts, 1997, meneliti 243 perusahaan sampel dan menguji pengaruh variabel kinerja lingkungan (*environmental performance*) terhadap variabel kinerja perusahaan (*profitability*) dengan variabel pertumbuhan (*growth*) sebagai variable moderat. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi moderat atau *moderating regression analysis (MRA)*.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja lingkungan berpengaruh positif pada level 1 % terhadap profitabilitas perusahaan. Integrasi faktor pertumbuhan terhadap hubungan tersebut semakin memperkuat pengaruh kinerja lingkungan terhadap kinerja perusahaan.

Kinerja lingkungan merupakan sasaran orientasi manajemen lingkungan proaktif, sehingga dapat disimpulkan bahwa orientasi manajemen lingkungan proaktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (profitabilitas).

Penelitian Klassen RD – McLaughlin CP (1996) melibatkan 290 perusahaan di US dengan menggunakan metode event, Penelitian ini menguji pengaruh kinerja lingkungan yang sangat ditentukan oleh inisiatif manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan (profitabilitas) sebagai variabel dependen. Teknik analisis yang digunakan adalah *cros sectional analysis*.

Kinerja perusahaan diuji secara empiris menggunakan *metodologi financial event* dan arsip data level lingkungan dan kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa inisiatif manajemen lingkungan yang kuat dengan ditandai oleh penghargaan kinerja lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas perusahaan dan inisiatif manajemen lingkungan yang lemah dengan ditandai adanya krisis lingkungan berpengaruh negatif terhadap profitabilitas perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi *Manajemen lingkungan (EM)* sangat berpotensi meningkatkan kinerja lingkungan dan kinerja perusahaan (khususnya kinerja keuangan, profitabilitas) secara simultan.

Christmann P (2000, p. 663-680) melakukan penelitian terhadap 88 perusahaan kimia di Amerika. Penelitian ini menguji pengaruh strategi manajemen lingkungan terhadap keunggulan biaya. Variabel *independent*

yang merupakan praktek terbaik strategi manajemen lingkungan, meliputi Penggunaan teknologi *pollution prevention* (P2), inovasi lingkungan, dan *early timing*. Variabel moderating berupa aset komplementer. Sedangkan variabel *dependent* adalah keunggulan biaya. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi moderat atau *moderating regression analysis (MRA)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa “praktek terbaik” strategi manajemen lingkungan berpengaruh positif terhadap keunggulan biaya. Interaksi aset komplementer sebagai *moderating effect* terhadap hubungan praktek terbaik dan keunggulan biaya, semakin memperkuat hubungan tersebut.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No | Penulis dan Judul | Variabel yang Diteliti | Model Analisis | Hasil |
|----|---|---|----------------------------|---|
| 1 | Ahmed NU, Montago RV, Naffziger DW, (2002, p. 61-69) <i>“Environmental concern, Effort and Impact : An Empirical Study”</i> | Variabel independen : Perhatian lingkungan Variabel independen : Strategi lingkungan (<i>environmental effort</i>) Variabel dependen : kinerja perusahaan | <i>Pearson Correlation</i> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara perhatian lingkungan dan strategi lingkungan.</p> <p>Hasil lainnya, ditemukan korelasi positif antara strategi lingkungan dengan beberapa indikator kinerja perusahaan secara umum. Korelasi negatif ditemukan antara strategi lingkungan dengan dimensi indikator <i>profit</i> pada variabel kinerja perusahaan.</p> |

| No | Penulis dan Judul | Variabel yang Diteliti | Model Analisis | Hasil |
|----|---|--|--|--|
| 2 | Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 87-99) "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perception of Stakeholder Importance" | Variabel independen : <ul style="list-style-type: none"> Regulatory stakeholder. Organizational stakeholder. Community stakeholder. Media. <p>Masing2 variabel diukur berdasar persepsi penting manajerial.</p> Variabel dependen : praktek strategi manajemen lingkungan | <i>cluster analysis</i> <i>one-way analysis of variance (ANOVA)</i> <i>multivariate analysis of covariance (MANCOVA)</i> <i>analysis of covariance (ANCOVA)</i> | <p>Hasil menunjukkan : persepsi managerial mengenai stakeholders pengatur dan stakeholders organisatoris berpengaruh secara positif terhadap strategi lingkungan</p> <p>Hasil lainnya, persepsi managerial mengenai stakeholders masyarakat publik dan media berpengaruh negatif terhadap strategi lingkungan</p> |
| 3 | Delmas M, (2001, p.343-358) "Stakeholders and Competitive Advantage : The Case of ISO 14001" | Variabel independen : Stakeholder internal diukur dengan item : <i>Corporate Representatives</i> <i>Senior Management</i> <i>Environmental Managers</i> <i>Employees</i> Stakeholder eksternal diukur dengan item : <i>Customers/Clients</i> <i>Shareholder</i> <i>Community Member</i> <i>Distributors</i> <i>Lawyers</i> <i>Advertise/Public Relations</i> <i>Regulatory Officials.</i> Variabel dependen : Efektifitas ISO 14000 dalam keunggulan bersaing | <i>Structural Equation Model (SEM)</i> | <p>Hasil penelitian : Stakeholder eksternal berpengaruh positif terhadap efektifitas ISO 14001 dalam keunggulan kompetitif.</p> <p>Stakeholder internal (<i>senior manager</i> dan <i>corporate representatives</i>) tanpa melibatkan</p> <p>stakeholder eksternal sedikit berpengaruh terhadap efektifitas ISO 14001 dalam keunggulan kompetitif</p> <p>Temuan lainnya terdapat pengaruh negatif dari stakeholder internal (<i>employees</i>)</p> |

| No | Penulis dan Judul | Variabel yang Diteliti | Model Analisis | Hasil |
|----|--|---|--|--|
| 4 | Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003, p. 263-283) <i>"Determinants and Impacts of Environmental Performance in SMEs"</i> | Satu dari lima Variabel independen yang diuji adalah : keterlibatan stakeholder berupa <i>pressure group</i> , diukur dengan : <i>customers requirement</i> , <i>pressure from consumers</i> <i>pressure from ecologist group</i> <i>pressure from industrial associations</i> Variabel dependen : adopsi sistim manajemen lingkungan (<i>environmental managemen system</i>) | <i>multiple regression</i> | Hasil penelitian menunjukkan : Keterlibatan stakeholder dalam <i>pressure group</i> berpengaruh positif dan signifikan pada level probabilitas 0.001 terhadap penerapan sistim manajemen lingkungan (EMS ; <i>Environmental management system</i>). |
| 5 | Klassen RD, Whybark DC, (1999a) Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies | Variabel independen : Dua variabel faktor eksternal yang diteliti berupa interaksi publik dan peraturan lingkungan. Variabel dependen : orientasi manajemen lingkungan yang ditandai : <i>System analysis dan planning</i> <i>Tanggung jawab organisasi</i> <i>Pengendalian manajemen</i> | <i>confirmatory factor analysis</i> <i>cluster analysis</i> <i>determinant analysis.</i> | interaksi publik dan variabel peraturan lingkungan berpengaruh positif dengan tingkat probabilitas 0.01 terhadap orientasi manajemen lingkungan. |
| 6 | Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, (2000, p. 4-16) "ISO 14000 : Assessing Its Perceived Impact on Corporate Performance" | Variabel independen : Adopsi sistim manajemen lingkungan standar ISO 14001 Variabel dependen : Kinerja perusahaan yang diukur dengan : Peningkatan posisi pasar, kepuasan konsumen, reputasi perusahaan, alternatif teknologi dan prosedur, pengurangan limbah dalam proses produksi, | <i>one-way analysis of variance (ANOVA)</i> | Hasil penelitian menunjukkan : Adopsi sistim manajemen lingkungan standar ISO 14000 berpengaruh positif terhadap empat dimensi kinerja perusahaan, yaitu : Alternatif teknologi dan prosedur, Kelayakan sistim informasi, Pengurangan limbah dengan proses pemilihan peralatan, dan Peningkatan kualitas produk. |

| No | Penulis dan Judul | Variabel yang Diteliti | Model Analisis | Hasil |
|----|--|--|---|---|
| | | sukses penjualan produk, peningkatan profit, kelayakan sistim informasi, pengurangan limbah dengan proses pemilihan peralatan, tidak merugikan posisi pasar, membantu mengembangkan produk lebih baik, pengurangan biaya, peningkatan kualitas produk, dan <i>reduced leadtime</i> | | Adopsi sistim manajemen lingkungan standar ISO 14000 cenderung berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena ISO 14000 relatif baru dan relatif sedikit dari keseluruhan responden yang sudah mengadopsinya. |
| 7 | Russo dan Fouts, 1997, "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability" | <p>Variabel independen : Kinerja lingkungan</p> <p>Variabel moderating : Pertumbuhan (<i>growth</i>)</p> <p>Variabel dependen : Kinerja perusahaan (profitabilitas)</p> | <i>moderating regression analysis (MRA)</i> | <p>Hasil penelitiannya menunjukkan :</p> <p>Kinerja lingkungan berpengaruh positif pada level 1 % terhadap profitabilitas</p> <p>Integrasi faktor pertumbuhan (<i>growth</i>) terhadap hubungan tersebut semakin memperkuat pengaruh kinerja lingkungan terhadap kinerja perusahaan</p> |
| 8 | Klassen RD – McLaughlin CP (1996), "The Impact of Environmental Management on Firm Performance" | <p>Variabel dependen : kinerja lingkungan yang sangat ditentukan oleh inisiatif manajemen lingkungan terhadap</p> <p>Variabel dependen : Kinerja perusahaan (profitabilitas)</p> | <i>cros sectional analysis</i> | <p>Hasil penelitian menyatakan bahwa :</p> <p>inisiatif manajemen lingkungan yang kuat dengan ditandai oleh penghargaan kinerja lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas perusahaan</p> <p>Inisiatif manajemen lingkungan yang lemah dengan ditandai adanya krisis lingkungan berpengaruh negatif terhadap profitabilitas perusahaan</p> |

| No | Penulis dan Judul | Variabel yang Diteliti | Model Analisis | Hasil |
|----|---|--|---|--|
| 9 | Christmann P, (2000) <i>Effects Of "Best Practices" Of Environmental Management On Cost Advantage : The Role Of Complementary Assets</i> | Variabel independen : Praktek terbaik strategi manajemen lingkungan, meliputi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penggunaan teknologi <i>pollution prevention</i> (P2), ▪ Inovasi lingkungan, ▪ <i>early timing</i>. Variabel moderating : aset komplementer Variable dependen : keunggulan biaya. | <i>moderating regression analysis (MRA)</i> | “Praktek terbaik” manajemen lingkungan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan biaya (dimensi keunggulan kompetitif). Interaksi Kapabilitas inovasi proses dan implementasi sebagai aset komplementer menjadi <i>moderating effect</i> bagi hubungan praktek terbaik dan keunggulan biaya, adalah faktor signifikan dalam menentukan kinerja perusahaan. |

Sumber: berbagai penelitian terdahulu dikembangkan untuk tesis, 2004.

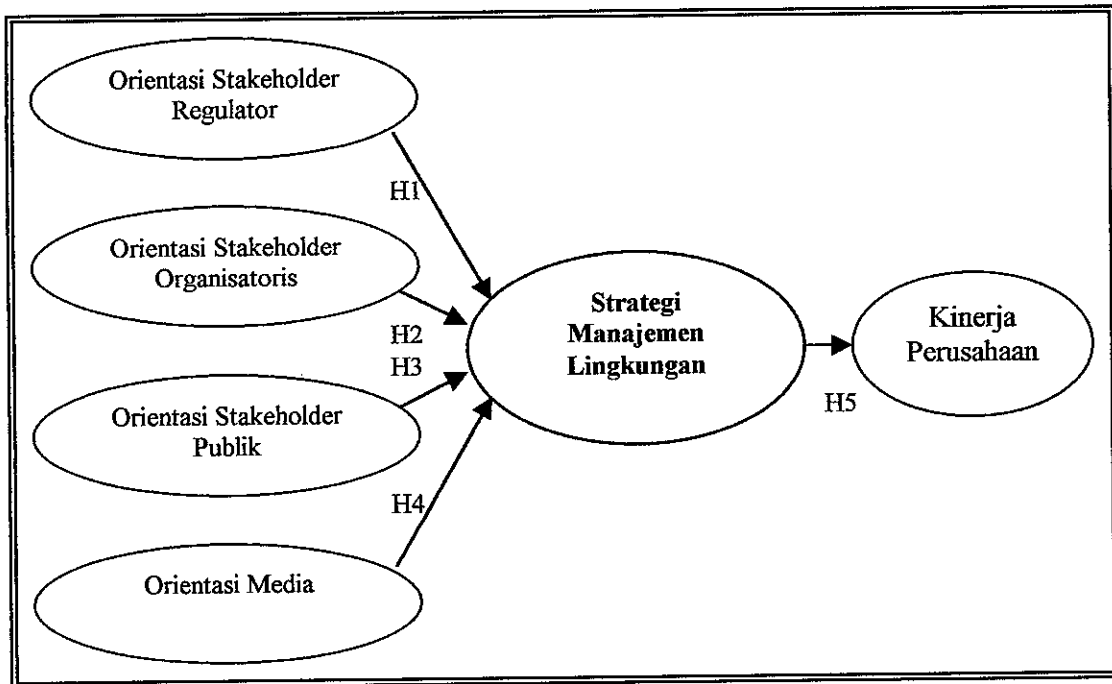
2.4. Pengembangan Model

2.4.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Pada bagian ini akan diusulkan sebuah kerangka atau model pemikiran konseptual (*conceptual model*) yang telah menjadi sebuah model penelitian empiris dan berfungsi sebagai pedoman (*guidance*) dalam melaksanakan penelitian ini selanjutnya dan disajikan dalam bentuk diagram alur (*flowchart*).

Diagram alur (*flowchart*) memperlihatkan adanya hubungan kausalitas antara orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, dan orientasi media terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan.

Gambar 2.3.
Kerangka Pemikiran Teoritis



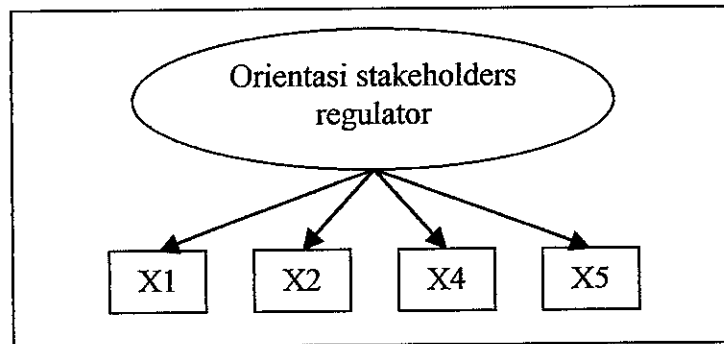
Sumber : berbagai penelitian terdahulu yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2004

2.4.2. Dimensi Variabel

Dalam kerangka pikir teoritis sebagaimana terlihat pada gambar 2.1 nampak bahwa orientasi stakeholders regulator, orientasi stakeholders organisatoris, orientasi stakeholders publik, orientasi media, strategi manajemen lingkungan dan kinerja perusahaan ditempatkan sebagai variabel laten yang disesuaikan dengan justifikasi-justifikasi yang diperoleh melalui teori-teori dan bukti empiris yang cukup. Indikator atau dimensi dari masing-masing variabel laten tersebut sebagai berikut :

Variabel orientasi stakeholders regulator terdiri dari empat indikator yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.4.
Variabel orientasi stakeholders regulator



Sumber : Henriques dan Sadorsky, (1999) dan Delmas M, (2001), Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003)

Keterangan :

X1 : Tuntutan pemerintah terhadap pemenuhan peraturan lingkungan

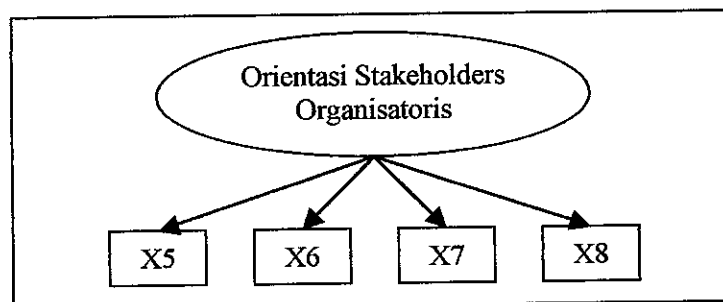
X2 : Informasi asosiasi perdagangan

X3 : Informasi jaringan informal

X4 : Informasi pesaing

Variabel Orientasi stakeholders organisatoris terdiri dari empat indikator yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.5.
Variabel Orientasi Stakeholder Organisatoris



Sumber : Henriques dan Sadorsky, (1999), Delmas M, (2001), Ahmed NU et al, (2002)

Keterangan :

X5 : Tuntutan pelanggan mengenai produk dan proses ramah lingkungan

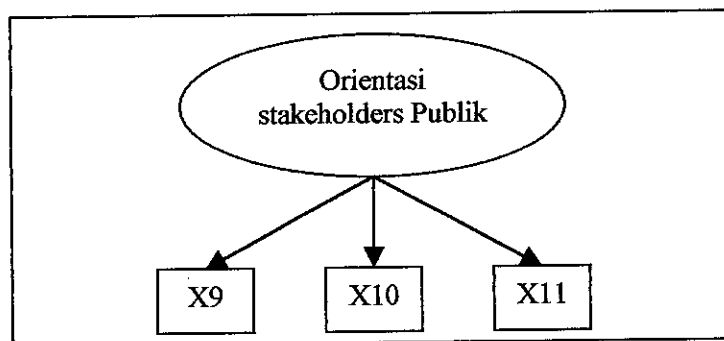
X6 : Tuntutan penyalur mengenai kesesuaian standar penggunaan input yang ramah lingkungan

X7 : Tuntutan shareholder mengenai peningkatan performa lingkungan

X8 : Tuntutan pekerja mengenai keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja

Variabel Orientasi stakeholders publik terdiri dari tiga indikator yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.6.
Variabel Orientasi Stakeholder Publik



Sumber : Henriques dan Sadorsky, (1999), Delmas M, (2001), Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003)

Keterangan :

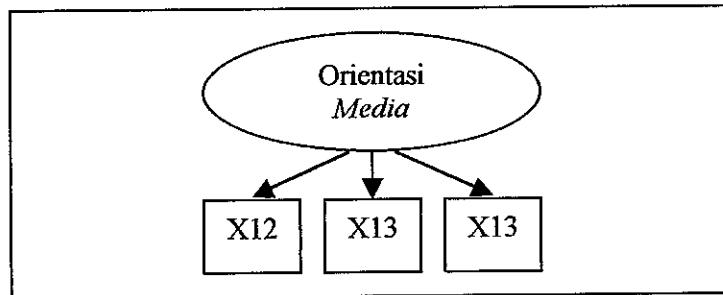
X9 : Tuntutan masyarakat sekitar mengenai tanggung jawab lingkungan

X10 : Tuntutan organisasi lingkungan mengenai tanggung jawab lingkungan

X11 : Tuntutan kelompok berpengaruh lainnya (kelompok keagamaan, penduduk asli/pribumi, kelompok politis, dll) mengenai tanggung jawab lingkungan.

Variabel orientasi media terdiri dari tiga indikator yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.7.
Variabel Orientasi Media



Sumber : Henriques dan Sadorsky, (1999) dan Delmas M, (2001)

Keterangan :

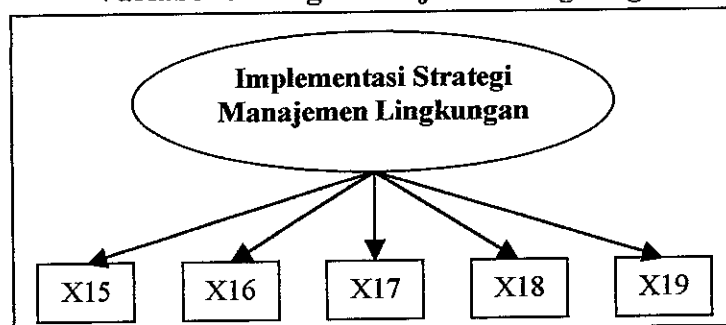
X12 : Informasi media televisi mengenai krisis lingkungan

X13 : Informasi media radio mengenai krisis lingkungan

X14 : Informasi media surat kabar mengenai krisis lingkungan

Variabel strategi manajemen lingkungan terdiri dari lima indikator variabel sebagai berikut :

Gambar 2.8.
Variabel Strategi Manajemen Lingkungan



Sumber : Ahmed NU, Montagno RV, Naffziger DW, (2002, p. 62)

Keterangan :

X15 : Minimalisasi limbah dan polusi.

X16 : Mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang.

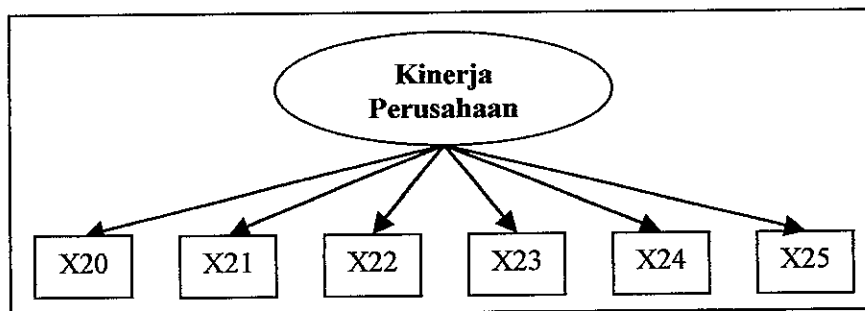
X17 : Efisiensi penggunaan energi, air, dan sumber daya lain.

X18 : Memperoleh sertifikasi ISO 14001

X19 : Kerjasama dengan stakeholder (regulator, organisatoris, publik dan media) untuk prakarsa lingkungan.

Variable kinerja perusahaan terdiri dari enam indikator variabel sebagai berikut :

Gambar 2.9.
Variabel Kinerja Perusahaan



Sumber : Ahmed NU et al, (2002); Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, (2000).

Keterangan :

X20 : Penghematan biaya

X21 : Pendapatan pasar (*market revenues*)

X22 : Profitabilitas

X23 : Reputasi perusahaan

X24 : Efisiensi operasi

X25 : Pemenuhan harapan stakeholders.

2.4.3. Hipotesis

Sebagaimana telah dikemukakan dalam penelitian terdahulu bahwa dari berbagai penelitian yang pernah dilakukan terdapat justifikasi bahwa bahwa orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, orientasi media berpengaruh secara positif terhadap strategi manajemen lingkungan dan berdampak pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu diusulkan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Orientasi stakeholder regulator berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.**
- H2 : Orientasi stakeholder organisatoris berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.**
- H3 : Orientasi stakeholder publik berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.**
- H4 : Orientasi media berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.**
- H5 : Strategi manajemen lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.**

2.5. Simpulan Bab

Pada bab ini sebuah pemikiran teoritis mengenai pengaruh orientasi stakeholder (regulator, organisatoris, publik, dan media) terhadap strategi

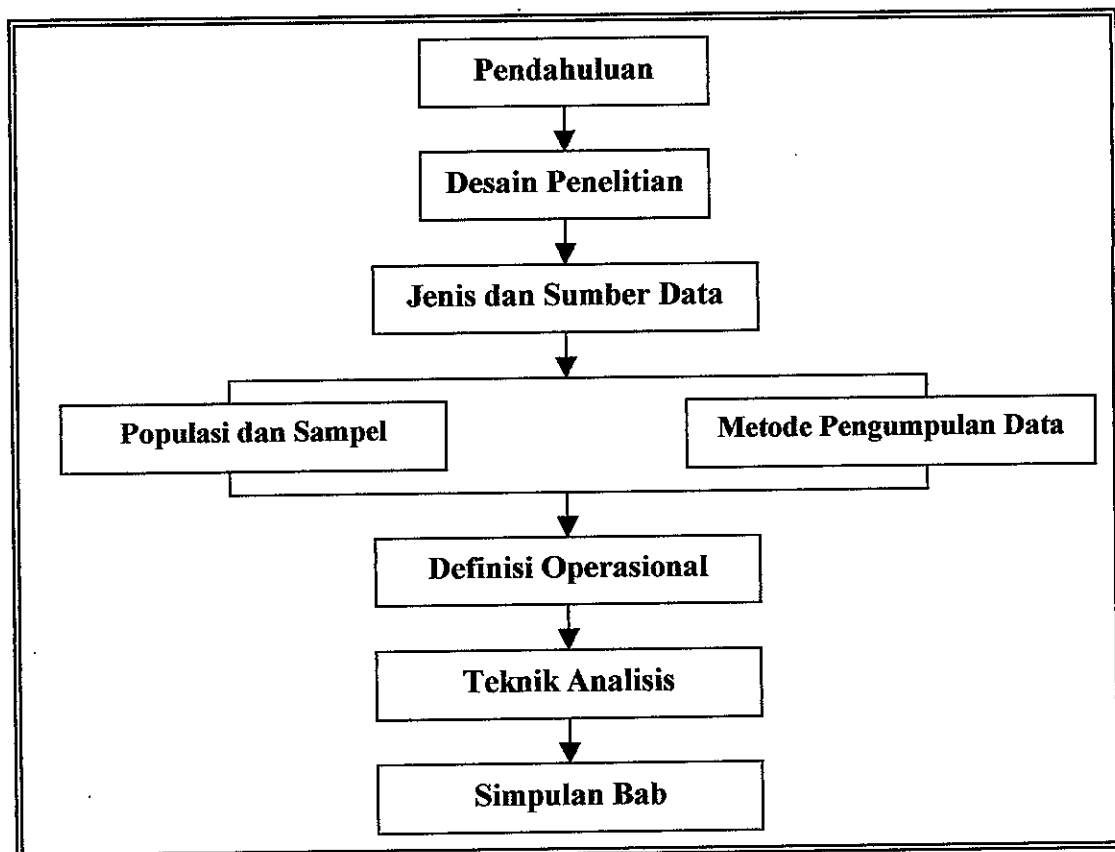
manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan telah dibangun untuk menunjukkan hubungan antar konstruk, dalam hal ini yaitu pengaruh orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, dan orientasi media terhadap strategi manajemen lingkungan serta dampaknya pada kinerja perusahaan. Lima hipotesis akan diuji, serta model yang tergambar menunjukkan adanya hubungan antara berbagai konstruk tersebut.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Bab ini berisi hal-hal yang meliputi jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional dan teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dan memecahkan masalah penelitian. Berikut disampaikan outline dari Bab III :

**Gambar 3.1.
Garis Besar Bab III**



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

3.2. Desain Penelitian

Menurut Cooper dan Emory (1995) yang dimaksud dengan desain penelitian adalah rencana untuk memilih sumber-sumber dan jenis informasi yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Berdasarkan orientasi desain penelitian yang dikembangkan oleh Miller (Ferdinand, 2000) maka penelitian ini termasuk tipe penelitian *basic*. Sifat dasar penelitian *basic* adalah mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menerapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan. Tujuan penelitian *basic* adalah untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi. Pedoman teori dalam penelitian *basic* adalah memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji. Kecepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi (1) formulasi teori, (2) pengujian hipotesis, (3) sampel, (4) teknik pengumpulan data, dan (5) statistik data.

Sementara itu, sesuai dengan tipe desain penelitian yang dikembangkan oleh Zikmund (dalam Ferdinand, 2000) maka penelitian ini termasuk dalam penelitian kausal. Langkah-langkah yang diperlukan dalam penelitian kausal adalah (1) mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, (2) mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, (3) menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan (4) mengukur variasi antar penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. Tujuan penelitian kausal

adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Berdasarkan model yang telah dikembangkan ini, diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan pada akhirnya diharapkan dapat membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

3.3. Obyek dan Sumber Data Penelitian

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah industri tekstil di Jawa Tengah. Industri merupakan suatu kegiatan yang mengolah bahan menjadi bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi untuk memperoleh nilai tambah yang lebih tinggi (Depperindag, 2001, p. 1). Industri tekstil dipilih sebagai obyek penelitian karena sangat rentan terhadap permasalahan lingkungan dan memberi kontribusi sangat besar terhadap peningkatan beban pencemaran. Cahyono B & Sulisty H, (2001, p. 83) dalam penelitian empirisnya menyatakan bahwa sebagian besar respondennya adalah perusahaan tekstil (40,5%), mengingat perusahaan tekstil cenderung memiliki masalah-masalah lingkungan yang serius.

Karakteristik industri tekstil berdasarkan Kode Lapangan Usaha Industri (KLUI) (B2B-Business directory Indonesia, 2003), meliputi :

1. Industri pemintalan, pertenunan, pengolahan akhir tekstil.
 - Industri pemintalan benang, meliputi usaha pemintalan macam-macam serat (serat alam, serat sintesis atau serat campuran) untuk

menjadi benang, seperti : benang tenun dan benang rajut, kecuali benang jahit.

- Industri Benang Jahit, meliputi usaha pembuatan benang khusus untuk benang jahit (dari serat alam, serat sintesis atau serat campuran).
- Industri penyempurnaan benang, meliputi usaha penggelantangan, pencelupan, dan penyempurnaan lainnya untuk benang (dari serat alam, serat sintesis atau serat campuran).
- Industri pertenunan (kecuali pertenunan karung goni dan karung lainnya), meliputi usaha pertenunan, baik yang dibuat dengan alat gedogan, alat tenun bukan mesin (ATBM), alat tenun mesin (ATM), ataupun alat tenun lainnya.
- Industri penyempurnaan kain, meliputi usaha penggelantangan, pencelupan, dan penyempurnaan lainnya untuk macam-macam kain, baik yang terbuat dari serat alam, sintesis maupun campuran.
- Industri percetakan kain, meliputi usaha pencetakan macam-macam kain (dari serat alam, serat sintesis atau serat campuran). Termasuk juga pencetakan kain motif batik.
- Industri batik, meliputi usaha pembatikan dengan proses malam (lilin), baik yang dilakukan dengan tulis, cap maupun antara tulis dan cap.

2. Industri barang tekstil jadi, kecuali untuk pakaian.

- Industri barang tekstil jadi, kecuali untuk pakaian, meliputi usaha pembuatan barang-barang tekstil dan tekstil jadi yang dapat langsung dipakai oleh konsumen, seperti : kain selimut, kain spreng, kain gordin, dan kain handuk.
 - Industri barang tekstil jadi untuk keperluan kesehatan, meliputi usaha pembuatan barang tekstil jadi untuk keperluan kesehatan, seperti : perban/kasa dan pembalut wanita.
 - Industri karung goni, meliputi pembuatan karung goni.
 - Industri bagor dan karung lainnya, meliputi pembuatan bagor dan karung lainnya.
3. Industri perajutan, meliputi usaha pembuatan bahan pakaian dan pakaian jadi yang dibuat dengan cara rajut ataupun renda.
 4. Industri permadani (babut), meliputi usaha pembuatan permadani dan sejenisnya (dari serat alam, serat sintesis atau serat campuran).
 5. Industri tali temali
 - Industri tali, meliputi usaha pembuatan bermacam tali, seperti tali rami, tali goni (*yute*), tali sisal (*agave*), tali plastik, dan tali nylon.
 - Industri barang-barang dari tali, meliputi usaha pembuatan bermacam barang-barang dari tali seperti : jarring ikan, jala, tali kapal, tali sepatu, sumbu kompor, sumbu lampu.
 6. Industri kapuk, meliputi usaha pengelolaan kapuk yang bahan bakunya berasal dari pembelian atau dari kebun sendiri dan dapat dipisahkan dari usaha pertaniannya.

7. Industri tekstil lainnya, meliputi usaha industri tekstil yang belum/tidak tercakup dalam golongan industri tekstil manapun, seperti : kain yang dibuat tanpa proses anyaman (non woven), benang ban, kain kempa berlapis, kain berperekat, dan kain penutup lantai dengan permukaan keras.

Ada 2 (dua) data yang digunakan dalam menjawab hipotesis penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi (J Supranto, 2000).

Dalam penelitian ini, data primer didapat dari angket (kuesioner) yang diisi oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah *top manager/owner* industri tekstil di Jawa Tengah yang terpilih sebagai sampel. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini meliputi :

- a. Data jumlah perusahaan tekstil yang memiliki resiko lingkungan di propinsi Jawa Tengah.
- b. Alamat dan nomor telepon perusahaan tekstil yang memiliki resiko lingkungan di propinsi Jawa Tengah.

Data primer merupakan data utama dalam penelitian ini dikarenakan yang diteliti adalah persepsi responden mengenai orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik,

orientasi media, strategi manajemen lingkungan dan kinerja perusahaan. Sedangkan data sekunder diperlukan sebagai pendukung penelitian.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis statistik inferensial pembahasan masalah populasi dan sampel menjadi bagian utama yang sangat penting dalam penelitian. Fungsi analisis inferensial adalah meneliti sampel untuk digeneralisasikan pada populasi.

Berkaitan dengan populasi penelitian, Anto Dajan (1989) mengartikan populasi sebagai keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa karakteristik yang sama. Sedangkan pengertian populasi menurut Sutrisno Hadi (1994) adalah keseluruhan penduduk atau individu yang diselidiki, populasi juga sering disebut sebagai *universe*. Populasi adalah kumpulan yang lengkap dari elemen-elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan karena karakteristiknya (J. Supranto, 2000).

Populasi dalam penelitian ini adalah *top manager/owner* industri tekstil di Jawa Tengah yang berjumlah 484 perusahaan. Populasi terdiri dari perusahaan besar dengan jumlah karyawan lebih dari 100 orang, perusahaan sedang dengan jumlah karyawan antara 20-99 orang dan perusahaan kecil dengan jumlah karyawan antara 5-19 orang. Komposisi selengkapnya dari populasi perusahaan tekstil beresiko lingkungan di Jawa Tengah ditunjukkan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1.
Populasi Penelitian

| Ukuran Perusahaan | Jumlah |
|--------------------------|---------------|
| Kecil | 197 |
| Sedang | 165 |
| Besar | 122 |
| Jumlah | 484 |

Sumber : Disperindag Propinsi Jawa Tengah, 2002 dan *B2B-Business directory Indonesia*, 2004 (diolah)

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1995). Indriantoro dan Supomo (1999) mengatakan bahwa penelitian dengan menggunakan sampel yang representatif akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasikan.

Menurut Hair et al (1995) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok dan disarankan untuk sampel yang sesuai antara 100 sampai 200 responden agar dapat digunakan untuk estimasi interpretasi dengan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM). Pada penelitian ini mengingat populasi penelitian cukup besar jumlahnya, yaitu 484, maka penelitian ini menggunakan sampel yang representatif yaitu sebagian anggota populasi yang benar-benar dapat mewakili populasi.

Prosedur untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *stratified random sampling* (Emory dan Cooper, 1995), yakni dengan mengelompokkan perusahaan berdasarkan jumlah karyawan. Pengambilan sampel secara random dilakukan dengan undian.

Jumlah sampel dalam penelitian ini dapat ditentukan dengan rumus (Rao, 1996) :

**Rumus 3.1.
Penentuan Sampel (Rao)**

$$n = N / 1 + N (\text{moe})^2$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = populasi

moe = *margin of error max*

Maka jumlah sampel untuk penelitian dengan *margin of error max* sebesar 5 % adalah :

$$n = 484 / (1 + (484 \times (5\%)^2)) = 484 / 2.21 = 219.0045$$

Sementara itu, Hair et al (1995) menyarankan jumlah sampel yang ideal untuk SEM adalah antara 100 sampai 200 sampel. Hair juga berpendapat bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 - 10 observasi untuk setiap indikator. Dengan demikian jika estimasi indikatornya berjumlah 25, maka jumlah sampel minimum adalah antara $5 \times 25 = 125$ sampel sampai dengan $10 \times 25 = 250$ sampel.

Dari perbandingan jumlah sampel berdasarkan rumus Rao sebesar 219 sampel dan estimasi Hair, et al sebesar 125 – 250 sampel didapat nilai

rata-rata sebesar 198 sampel ($\{219 + 125 + 250\}/3 = 198$). Oleh karena itu, jumlah sampel yang di harapkan dalam penelitian ini sebesar 198 sampel atau sebanyak 198 *top manager/owner*. Komposisi sampel penelitian seperti terlihat dalam tabel 3.2.

Tabel 3.2.
Komposisi Sampel Penelitian

| Ukuran Perusahaan | Jumlah | Sampel |
|-------------------|------------|------------|
| Kecil | 197 | 81 |
| Sedang | 165 | 67 |
| Besar | 122 | 50 |
| Jumlah | 484 | 198 |

Sumber : Disperindag Propinsi Jawa Tengah, 2002 dan B2B-*Business directory Indonesia*, 2004 (diolah)

3.5. Metode Pengumpulan Data

3.5.1. Interview

Metode pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan wawancara yaitu metode pengumpulan data yang langsung diperoleh dari jawaban responden dengan cara mengadakan tanya jawab.

3.5.2. Kuesioner (angket)

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing-masing responden terpilih. Melalui kuesioner secara personal, peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden dan dapat memberikan penjelasan seperlunya. Sedangkan kelemahan dari

metode pengumpulan data ini adalah dibutuhkan biaya yang relatif besar, khususnya bilamana letak geografisnya terpencar.

Data dalam penelitian ini didapat langsung dari pengisian kuesioner (angket) oleh *top manager/owner* yang terpilih sebagai sampel. Sampel yang diharapkan dalam penelitian ini sebanyak 198 *top manager/owner*. Pemilihan *top manager/owner* sebagai responden dengan pertimbangan bahwa *top manager/owner* merupakan orang yang paling mengerti dalam proses pengambilan keputusan strategik serta mengerti keadaan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mengantisipasi terjadinya kegagalan kuesioner (tidak kembali, tidak layak) maka kuesioner yang disebar sejumlah 300 kuesioner.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menunjukkan sebuah nilai yang didapat dari penilaian responden. Kuesioner yang dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian pokok yaitu :

Bagian pertama berisi pertanyaan untuk memperoleh data mengenai karakteristik perusahaan. Pertanyaan tentang karakteristik umum, meliputi : nama perusahaan, dan alamat perusahaan. Sedangkan, pertanyaan tentang karakteristik khusus hanya membahas dua aspek meliputi : ukuran perusahaan dan usia perusahaan yang mencerminkan kedewasaan dan pengalaman perusahaan. Hal ini dikarenakan kedua aspek tersebut sangat berperan dalam pengambilan keputusan mengenai hubungan antar variabel. Ukuran perusahaan (*small, medium, large*) berpengaruh dalam pengambilan keputusan mengenai isu lingkungan (Klassen RD, 2001, p. 272).

Pengalaman perusahaan terutama dalam menghadapi krisis lingkungan mempengaruhi kemampuan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan (Rondinelli dan Vastag, 1996, p. 120).

Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data mengenai variabel orientasi stakeholder regulator, variabel orientasi stakeholder organisatoris, variabel orientasi stakeholder publik, variabel orientasi media, variabel strategi manajemen lingkungan, serta variabel kinerja perusahaan. Pernyataan-pernyataan dalam bagian dua ini dibuat dengan menggunakan *semantic defferential scale* dengan skala pengukuran 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai berupa kategori pernyataan dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) atau Sangat Setuju (SS).

| Sangat Tidak setuju | | | | | Sangat Setuju | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Peneliti menggunakan *numerical scale* 1-10 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Husein, 2000) :

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat interval.
2. Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori "netral" tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu atau ragu-ragu.

Metode pengumpulan data untuk data sekunder yaitu dengan studi pustaka. Studi pustaka, adalah kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang

berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari literatur dan sumber sumber lain.

3.6. Definisi Operasional

3.6.1 Orientasi stakeholder Regulator

Orientasi stakeholder regulator berupa persepsi manajerial tentang pentingnya kelompok stakeholders (pemerintah, asosiasi dagang, jaringan informal, dan kompetitor) yang memiliki kemampuan mempengaruhi kerangka peraturan lingkungan berupa ketentuan-ketentuan pengelolaan lingkungan hidup yang menjadi standarisasi bagi perusahaan untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang. Orientasi stakeholder regulator terbentuk oleh empat dimensi yaitu : tuntutan pemerintah terhadap pemenuhan peraturan lingkungan, informasi asosiasi perdagangan, informasi jaringan informal, dan informasi pesaing.

3.6.2 Orientasi stakeholder Organisatoris

Orientasi stakeholder organisatoris berupa persepsi manajerial tentang pentingnya kelompok stakeholders (pelanggan, penyalur, karyawan, dan pemegang saham) yang memiliki kemampuan mempengaruhi secara langsung aktifitas perusahaan dan menentukan kegagalan maupun kesuksesan segala bentuk prakarsa lingkungan. Orientasi stakeholder organisatoris dibentuk oleh empat dimensi yaitu : tuntutan pelanggan mengenai produk dan proses ramah lingkungan, tuntutan penyalur mengenai

kesesuaian standar penggunaan input yang ramah lingkungan, tuntutan shareholder mengenai peningkatan performa lingkungan, dan tuntutan pekerja mengenai keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja

3.6.3 Orientasi stakeholder Publik

Orientasi stakeholder publik berupa persepsi manajerial tentang pentingnya kelompok stakeholders (masyarakat sekitar, organisasi lingkungan, dan kelompok sosial lainnya) yang memiliki kemampuan mengarahkan opini publik untuk mendukung atau menolak kinerja lingkungan suatu perusahaan. Orientasi stakeholder publik terbentuk oleh tiga dimensi yaitu : tuntutan masyarakat sekitar mengenai tanggung jawab lingkungan, tuntutan organisasi lingkungan mengenai tanggung jawab lingkungan, dan tuntutan kelompok berpengaruh lainnya (kelompok keagamaan, penduduk asli/pribumi, kelompok politis, dll) mengenai tanggung jawab lingkungan.

3.6.4 Orientasi Media

Orientasi media berupa persepsi manajerial tentang pentingnya kelompok media (televisi, radio dan surat kabar) yang memiliki kemampuan mempengaruhi persepsi masyarakat mengenai suatu perusahaan, terutama ketika krisis lingkungan telah terjadi. Orientasi media dibentuk oleh tiga dimensi yaitu : Informasi media televisi mengenai krisis lingkungan,

Informasi media radio mengenai krisis lingkungan, dan informasi media surat kabar mengenai krisis lingkungan.

3.6.5 Strategi Manajemen Lingkungan

Strategi manajemen lingkungan merupakan Strategi manajemen lingkungan didefinisikan sebagai satuan sasaran, rencana, dan mekanisme yang mencerminkan kemampuan reaksi perusahaan terhadap isu lingkungan, yang penerapannya melibatkan kemampuan perusahaan dalam menyebar sumber daya yang ada. Kesuksesan strategi manajemen lingkungan terbentuk oleh lima dimensi yaitu penyebaran sumber daya perusahaan untuk : minimalisasi limbah dan polusi, mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang, efisiensi penggunaan energi, memperoleh sertifikasi ISO 14001, bekerjasama dengan stakeholder (regulator, organisatoris, publik dan media) dalam prakarsa lingkungan.

3.6.6 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari suatu strategi berupa ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas perusahaan secara menyeluruh termasuk segala bentuk prakarsa lingkungan. Kinerja perusahaan dibentuk dengan enam dimensi yaitu : penghematan biaya, pendapatan pasar (*market revenues*), profitabilitas, reputasi perusahaan, efisiensi operasi dan pemenuhan harapan stakeholders

3.7. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

3.7.1. Analisis Kualitatif

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (J. Supranto, 2000).

3.7.2. Analisis Kuantitatif

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil.

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Model* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 (*Analysis of Moment*

Structure) dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit" secara simultan (Ferdinand, 2000).

Keunggulan aplikasi *Structural Equation Model* (SEM) dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis. SEM menurut Hair et al (1995) adalah teknik multivariat (variasi ganda) dengan mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* (regresi berganda) yaitu menguji hubungan-hubungan ketergantungan (*dependence relationships*) dan analisis faktor (dengan variabel ganda) untuk estimasi serangkaian keterkaitan hubungan-hubungan ketergantungan secara simultan atau serempak.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel Orientasi stakeholder regulator, Orientasi stakeholder organisatoris, Orientasi stakeholder publik, Orientasi media, strategi manajemen lingkungan, dan kinerja perusahaan saling mempengaruhi dalam hubungan kausalitas.

Menurut Hair et al (1995) ada, tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yaitu :

1. Pengembangan Model Berbasis Teoritis

Langkah pertama, dalam mengembangkan model SEM adalah pengembangan model yang memiliki justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan hanya untuk menghasilkan sebuah model tetapi digunakan untuk mengkonfirmasikan model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karena, itu, suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model. Pengembangan model SEM memerlukan telaah pustaka dan pengalaman empirik yang mampu memberikan justifikasi teoritis atas model yang dibangun. Tujuan pada penelitian ini adalah mengetahui hubungan atau interaksi antara orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, orientasi media, strategi manajemen lingkungan, dan kinerja perusahaan.

Konstruk dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis diatas diuraikan dalam tabel 3.3.

Tabel 3.3.
Konstruk dan Dimensi Penelitian

| Konstruk | Dimensi Konstruk |
|---------------------------------|---|
| Orientasi stakeholder regulator | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuntutan pemerintah terhadap pemenuhan peraturan lingkungan ▪ Informasi asosiasi perdagangan ▪ Informasi jaringan informal ▪ Informasi pesaing |

| Konstruk | Dimensi Konstruk |
|--|--|
| Orientasi stakeholder organisatoris | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuntutan pelanggan mengenai produk dan proses ramah lingkungan ▪ Tuntutan penyalur mengenai kesesuaian standar penggunaan input yang ramah lingkungan ▪ Tuntutan shareholder mengenai peningkatan performa lingkungan ▪ Tuntutan pekerja mengenai keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja |
| Orientasi stakeholder publik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuntutan masyarakat sekitar mengenai tanggung jawab lingkungan ▪ Tuntutan organisasi lingkungan mengenai tanggung jawab lingkungan ▪ Tuntutan kelompok berpengaruh lainnya (kelompok keagamaan, penduduk asli/pribumi, kelompok politis, dll) mengenai tanggung jawab lingkungan. |
| Orientasi media | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informasi media televisi mengenai krisis lingkungan ▪ Informasi media radio mengenai krisis lingkungan ▪ Informasi media surat kabar mengenai krisis lingkungan. |
| Strategi manajemen lingkungan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimalisasi limbah dan polusi. ▪ Mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang. ▪ Efisiensi penggunaan energi, air, dan sumber daya lain. ▪ Memperoleh sertifikasi ISO 14001 ▪ Kerjasama dengan stakeholder (regulator, organisatoris, publik dan media) untuk prakarsa lingkungan. |
| Kinerja perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penghematan biaya ▪ Pendapatan pasar (<i>market revenues</i>) ▪ Profitabilitas ▪ Reputasi perusahaan ▪ Efisiensi operasi ▪ Pemenuhan harapan stakeholders. |

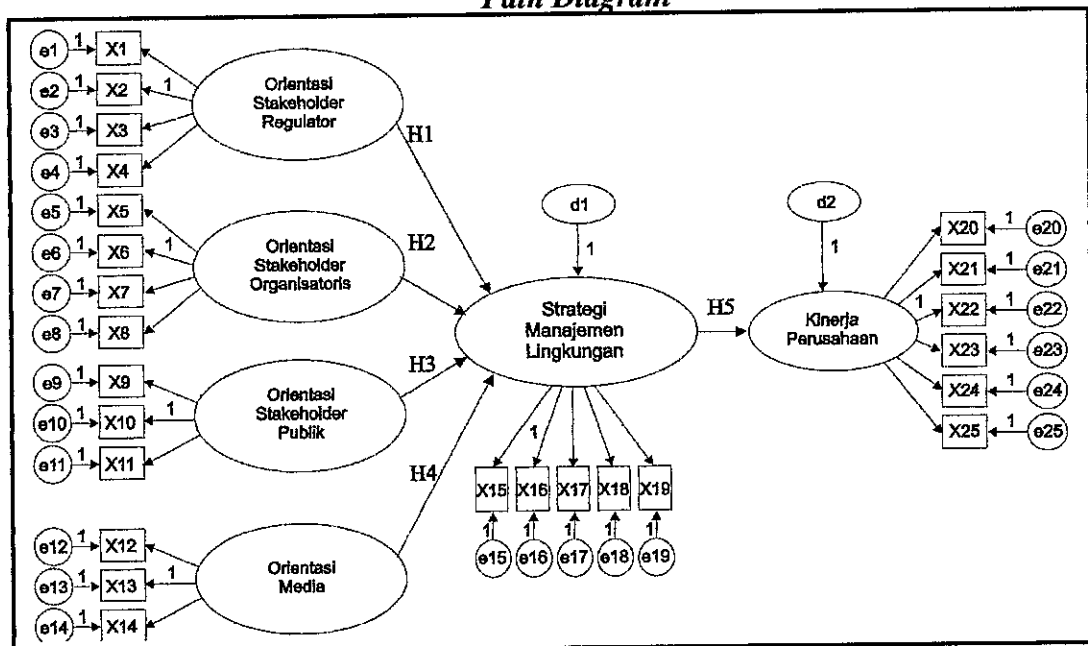
Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini, 2004.

2. Membentuk Sebuah Diagram Alur Dari Hubungan Kausal

Dalam langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama, akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang harus menunjukkan sebuah hubungan kausalitas yang langsung antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya.

Untuk lebih jelasnya, diagram alur model penelitian disajikan pada gambar 3.2. berikut

Gambar 3.2.
Path Diagram



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2004.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok (lihat table 3.4), yaitu :

- Kelompok eksogen (*exogeneous construct*) yang dikenal sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi

oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu panah.

- b. Konstruk endogen (*endogeneous construct*) yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Tabel 3.4.
Model Pengukuran

| Konsep Eksogen (Model Pengukuran) | |
|--|---|
| X1 : | λ_1 Orientasi stakeholder regulator (pemerintah) + ϵ 1 |
| X2 : | λ_2 Orientasi stakeholder regulator (asosiasi perusahaan) + ϵ 2 |
| X3 : | λ_3 Orientasi stakeholder regulator (jaringan informal) + ϵ 3 |
| X4 : | λ_4 Orientasi stakeholder regulator (pesaing) + ϵ 4 |
| X5 : | λ_5 Orientasi stakeholder organisatoris (pelanggan) + ϵ 5 |
| X6 : | λ_6 Orientasi stakeholder organisatoris (penyalur) + ϵ 6 |
| X7 : | λ_7 Orientasi stakeholder organisatoris (shareholder) + ϵ 7 |
| X8 : | λ_8 Orientasi stakeholder organisatoris (pekerja) + ϵ 8 |
| X9 : | λ_9 Orientasi stakeholder publik (masyarakat sekitar) + ϵ 9 |
| X10 : | λ_{10} Orientasi stakeholder publik (organisasi lingkungan) + ϵ 10 |
| X11 : | λ_{11} Orientasi stakeholder publik (kelompok berpengaruh lain) + ϵ 11 |
| X12 : | λ_{12} Orientasi media (media surat kabar) + ϵ 12 |
| X13 : | λ_{13} Orientasi media (media televisi) + ϵ 13 |
| X14 : | λ_{14} Orientasi media (media radio) + ϵ 14 |
| Konsep Endogen (Model Pengukuran) | |
| X15 : | λ_{15} Penyebaran SD untuk minimalisasi limbah dan polusi + ϵ 15 |
| X16 : | λ_{16} Penyebaran SD untuk peluang daur ulang + ϵ 16 |
| X17 : | λ_{17} Penyebaran SD untuk efisiensi energi + ϵ 17 |
| X18 : | λ_{18} Penyebaran SD untuk memperoleh sertifikat ISO 14001 + ϵ 18 |
| X19 : | λ_{19} Penyebaran SD untuk bekerjasama dengan stakeholder + ϵ 19 |
| X20 : | λ_{20} Penghematan biaya + ϵ 20 |
| X21 : | λ_{21} Pendapatan pasar + ϵ 21 |
| X22 : | λ_{22} Profitabilitas + ϵ 22 |
| X23 : | λ_{23} Reputasi perusahaan + ϵ 23 |
| X24 : | λ_{24} Efisiensi operasi + ϵ 24 |
| X25 : | λ_{25} pemenuhan harapan stakeholder + ϵ 25 |

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2004.

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran.

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

Rumus 3.2. Persamaan Struktural (SEM)

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables, dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

4. Memilih Jenis Matriks Input dan Estimasi Model yang Diusulkan

Pada penelitian ini dalam pengujian teori, matriks inputnya adalah matriks kovarians atau varians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi. Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi pengukuran ini adalah program AMOS 4.0 dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*.

5. Antisipasi Munculnya Masalah Identifikasi

Menurut Ferdinand (2000), ada beberapa penyebab masalah identifikasi yang perlu diantisipasi dalam penggunaan AMOS, seperti :

1. *Standard Error* untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
3. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya, *Variance Error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

Masalah dalam indikasi pada prinsipnya adalah pada problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

a. Uji Kesesuaian

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, *outliers* dan kesesuaian uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value*-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

1. *Chi Square* (χ^2)

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic* (χ^2). Nilai (χ^2) yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima. berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,50$ (Hulland et al dalam Ferdinand, 2000)

2. *Significance Probability*

Nilai probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$ GFI (*Goodness of Fit Index*), merupakan pengukuran non statistik yang nilainya berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*).

Sedangkan nilai x yang lebih besar dari 0,0 mendapatkan fit yang baik.

3. RMSEA (*The Roof Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi square* statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model di estimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000).

4. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*". GFI merupakan indeks kesesuaian yang menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI mempunyai rentang nilai antara 0 - 1, semakin mendekati nilai 1 semakin baik model tersebut.

5. CFI (*The Comparative Fit Index*)

Rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang tinggi, oleh karena itu nilai yang direkomendasikan $CFI \geq 0,95$ (Ferdinand, 2000).

6. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama, dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995).

7. CMIN/DF

Adalah *the minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*-nya. CMIN/DF merupakan statistik chi square (χ^2) dibagi Df-nya sehingga disebut χ^2 -relatif. Nilai χ^2 -relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000)

8. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Tucker Lewis Index adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam Tabel 3.5.

Tabel 3.5.
Goodness of Fit Index

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut Off Value</i> |
|---------------------------------|---|
| $\chi^2 - chi\ square$ | Diharapkan kecil dari <i>chi-square</i> tabel |
| <i>Significance probability</i> | $\geq 0,05$ |
| RMSEA | $\leq 0,08$ |
| GFI | $\geq 0,90$ |
| AGFI | $\geq 0,90$ |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ |
| TLI | $\geq 0,95$ |
| CFI | $\geq 0,95$ |

Sumber : Ferdinand, 2000

Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $> 0,95$. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan *very good fit* (Buckle dalam. Ferdinand, 2000).

b. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya, uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair et al (1995) sebagai berikut :

Rumus 3.3. Rumus Composite Reliability

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan : Standard loading diperoleh dan standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer. $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari $1 - \text{reliabilitas dari indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya bagi model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi,

residualnya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang kecil.

3.8. Simpulan Bab

Pada bab III (tiga) ini, prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer terutama pandangan manajer puncak atau *owner* industri tekstil di Jawa Tengah mengenai hubungan kausal antar variabel orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, orientasi media, strategi manajemen lingkungan dan kinerja perusahaan. Pencarian informasi dari manajer puncak dilakukan melalui penyebaran 300 kuesioner kepada responden dengan harapan kuesioner yang kembali dan dapat dianalisis sesuai jumlah sampel yang telah ditetapkan yaitu sebesar 198 sampel.

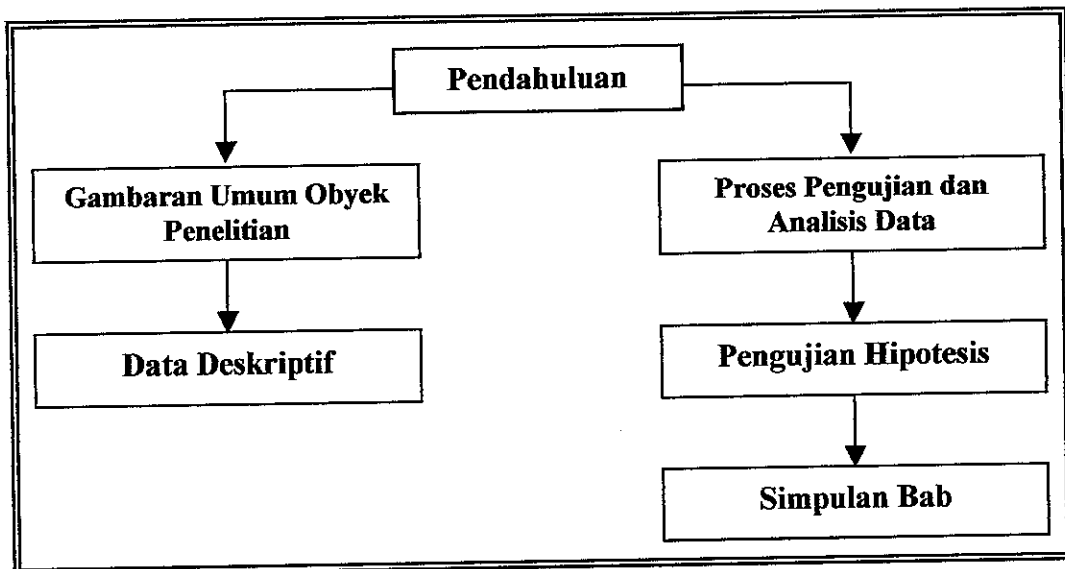
BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Metode penelitian telah diketengahkan sebelumnya pada bab III. Selanjutnya pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum obyek penelitian, data deskriptif, proses dan analisis data, pengujian hipotesis dan simpulan bab. Hasil dari uraian bab IV ini digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab I dan bab II dengan harapan, dari permasalahan yang diketemukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan jawaban yang memberi implikasi akademik/teoritis maupun implikasi manajerial yang sangat berguna bagi praktisi bisnis.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai garis besar bab IV dapat dilihat pada gambar 4.1.

**Gambar 4.1.
Garis Besar Bab IV**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software AMOS 4.01, dimana analisis data dengan SEM terdiri dari tujuh tahap (Hair et al., 1995) untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Jawa tengah merupakan salah satu Daerah Tingkat I Propinsi di Indonesia yang terletak di pulau Jawa. Secara geografis, di sebelah utara Jawa tengah berbatasan dengan Laut Jawa, dibagian barat berbatasan dengan Propinsi Jawa Barat, disebelah selatan berbatasan dengan samudra Indonesia dan Propinsi DI Yogyakarta, dan di bagian timur berbatasan dengan Propinsi Jawa Timur. Jawa Tengah terbagi dalam 35 wilayah kabupaten dan kotamadya.

Salah satu potensi dunia usaha di Jawa tengah adalah industri. Industri merupakan suatu kegiatan yang mengolah bahan mentah menjadi bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi untuk memperoleh nilai tambah yang lebih tinggi (Depperindag, 2001, p. 1). Industri di Jawa Tengah berkembang dengan pesat, termasuk bidang industri pengolahan (manufaktur). Semakin meningkatnya sektor perdagangan dan industri selain dapat mendorong pertumbuhan ekonomi ternyata berdampak pada kerusakan lingkungan hidup (Purnawan, M Edhie, 1996, p.104).. Cahyono B & Sulisty H, (2001, p. 83) dalam penelitian empirisnya menyatakan bahwa

industri tekstil merupakan salah satu jenis industri dibidang manufaktur (pengolahan) yang sangat rentan terhadap permasalahan lingkungan dan sebagian besar responden dalam penelitiannya adalah perusahaan tekstil (40,5%), mengingat perusahaan tekstil cenderung memiliki masalah-masalah lingkungan yang serius. Bahkan, menurut Purnawan, M.E., (1996, p.109) produk tekstil menduduki peringkat ketiga produk Indonesia yang *ecosensitive* setelah produk kayu dan garmen

Oleh karena itu, obyek penelitian dalam penelitian ini difokuskan pada industri tekstil di Jawa Tengah. Karakteristik industri tekstil yang dijadikan obyek penelitian berdasarkan Kode Lapangan Usaha Industri (KLUI), (*B2B-Business directory Indonesia*, 2003) meliputi :

1. Industri pemintalan, pertenunan, pengolahan akhir tekstil.
2. Industri barang tekstil jadi, kecuali untuk pakaian.
3. Industri perajutan, meliputi usaha pembuatan bahan pakaian dan pakaian jadi yang dibuat dengan cara rajut ataupun renda.
4. Industri permadani (babut), meliputi usaha pembuatan permadani dan sejenisnya (dari serat alam, serat sintesis atau serat campuran).
5. Industri tali temali
6. Industri kapuk, meliputi usaha pengelolaan kapuk yang bahan bakunya berasal dari pembelian atau dari kebun sendiri dan dapat dipisahkan dari usaha pertaniannya.
7. Industri tekstil lainnya, meliputi usaha industri tekstil yang belum/tidak tercakup dalam golongan industri tekstil manapun, seperti : kain yang

dibuat tanpa proses anyaman (non woven), benang ban, kain kempa berlapis, kain berperekat, dan kain penutup lantai dengan permukaan keras.

4.3. Data Deskriptif

Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, *et al*, 1995). Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden, yaitu *top management* atau *owner* pada masing-masing industri tekstil.

Pada penelitian ini, jumlah kuesioner yang disebar sebesar 300 kuesioner, namun jumlah jawaban yang kembali dan datanya layak dianalisis sebanyak 120 responden atau *response rate* sebesar 40 %. Meskipun demikian data responden tersebut layak untuk di analisis, karena didukung oleh pendapat Hair *et al* (1995) yang mengemukakan bahwa jumlah sampel yang ideal untuk SEM adalah antara 100 sampai 200 sampel.

Data deskriptif obyek penelitian ini memberikan beberapa informasi secara sederhana dari obyek penelitian sebanyak 120 responden yang terkait dengan model penelitian yang dikembangkan.

4.3.1. Data Deskriptif Karakteristik Perusahaan

Perusahaan yang dijadikan sampel memiliki variasi dalam hal ukuran perusahaan berdasarkan jumlah tenaga kerja. Komposisi frekuensi ukuran perusahaan terlihat dalam tabel 4.1. Komposisi perusahaan yang dijadikan sampel dengan jumlah karyawan lebih dari 100 orang atau digolongkan sebagai perusahaan besar sebesar 35 %, kemudian perusahaan dengan jumlah karyawan 20 – 99 orang atau digolongkan sebagai perusahaan menengah sebesar 40 %, selanjutnya perusahaan dengan jumlah karyawan 1 – 19 orang atau digolongkan sebagai perusahaan kecil sebesar 25 %.

Hasil menunjukkan bahwa perusahaan golongan menengah (M) memiliki porsi terbesar dalam keterlibatannya dengan penelitian ini, selanjutnya diduduki oleh perusahaan besar (B) dan terakhir perusahaan kecil (K). Menurut Dasgupta S, Hettige H, dan Wheeler D, (1997, p. 18) semakin besar golongan suatu perusahaan atau industri maka semakin memungkinkan untuk meningkatkan kinerja lingkungan dibanding perusahaan atau industri golongan yang lebih kecil.

Tabel 4.1.
Komposisi Frekuensi Ukuran Perusahaan

| Ukuran Perusahaan | Frekuensi | Prosentase (%) |
|-------------------|------------|----------------|
| Kecil (1 - 19) | 30 | 25 % |
| Sedang (20 – 99) | 48 | 40 % |
| Besar (> 100) | 42 | 35 % |
| Jumlah | 120 | 100 |

Sumber : Di olah dari data primer, 2004

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 4.2. memperlihatkan komposisi frekuensi usia perusahaan yang menunjukkan tingkat kedewasaan (*maturity*) perusahaan. Berdasarkan ukuran perusahaan (besar, menengah, dan kecil), kelompok perusahaan besar (B) terlihat sebesar 28,7 % berusia (0 – 10 tahun) dan sebesar 30,9 % berusia (10 – 20 tahun) kemudian sebesar 40,4 % berusia lebih dari 20 tahun, kemudian kelompok perusahaan menengah (M) terlihat sebesar 23 % berusia (0 – 10 tahun) dan sebesar 25 % berusia (10 – 20 tahun) kemudian sebesar 52 % berusia lebih dari 20 tahun, selanjutnya kelompok perusahaan kecil (K) terlihat sebesar 26,6 % berusia (0 – 10 tahun) dan sebesar 26,6 % berusia (10 – 20 tahun) kemudian sebesar 43,3 % berusia lebih dari 20 tahun. Berdasarkan ukuran perusahaan terlihat bahwa kelompok perusahaan menengah (M) memiliki jumlah terbesar perusahaan yang berusia lebih dari 20 tahun.

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebesar 46,6 % perusahaan berusia lebih dari 20 tahun dan sebesar 27,5 % perusahaan berusia (10 – 20 tahun) selebihnya sebesar 25,9 % berusia kurang dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi perusahaan sampel mayoritas berusia dewasa. Semakin dewasa usia perusahaan mencerminkan tingkat pengalaman yang dimiliki perusahaan, termasuk pengalaman dalam menghadapi permasalahan lingkungan. Artinya, semakin lama jangka waktu operasional perusahaan, semakin sering dan semakin banyak pengalaman perusahaan dalam menghadapi permasalahan lingkungan, karena industri tekstil sangat rentan dengan permasalahan lingkungan.

Tabel 4.2.
Komposisi Frekuensi Usia Perusahaan

| Usia Perusahaan | Frekuensi (berdasarkan ukuran perusahaan) | | | | | | Frek. total | Prosentase (%) |
|--------------------|--|------|----|----|----|------|----------------|----------------|
| | B | | M | | K | | | |
| > 20 tahun | 17 | 40,4 | 25 | 52 | 14 | 46,8 | 56 | 46,6 % |
| 10 – 20 tahun | 13 | 30,9 | 12 | 25 | 8 | 26,6 | 33 | 27,5 % |
| 0 – 10 tahun | 12 | 28,7 | 11 | 23 | 8 | 26,6 | 31 | 25,9 % |
| Jumlah | 42 | % | 48 | % | 30 | % | 120 | 100 % |

Sumber : Di olah dari data primer, 2004

Data karakteristik perusahaan hanya membahas aspek ukuran perusahaan, dan usia perusahaan yang mencerminkan pengalaman perusahaan, dikarenakan kedua aspek tersebut berperan dalam pengambilan keputusan dan akhirnya simpulan yang didapat dari penelitian ini tidak bias.

Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Klassen RD, (2001, p. 272) yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan (*small, medium, large*) berpengaruh dalam pengambilan keputusan mengenai isu lingkungan. Rondinelli dan Vastag, (1996, p. 120) berpendapat bahwa pengalaman perusahaan terutama dalam menghadapi krisis lingkungan mempengaruhi kemampuan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan.

4.3.2. Data Deskriptif Kecenderungan Jawaban Responden

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner (skala pengukuran 1-10 interval jawaban Sangat

Tidak Setuju = STS atau Sangat Setuju = SS) dikategorikan sebagai berikut

(lihat table 4.2 dan 4.3) :

Tabel 4.3.

Data Deskriptif Responden Kategori Jawaban Berdasarkan Indikator

| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Rendah (skor 1-5) | 29 | 13 | 8 | 10 | 21 | 20 | 19 | 27 | 21 | 15 | 12 | 18 | 19 |
| Tinggi (skor 6-10) | 91 | 107 | 112 | 110 | 99 | 100 | 101 | 93 | 99 | 105 | 108 | 102 | 101 |
| Jumlah total | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |

| | X14 | X15 | X16 | X17 | X18 | X19 | X20 | X21 | X22 | X23 | X24 | X25 |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Rendah (skor 1-5) | 20 | 20 | 14 | 24 | 18 | 16 | 17 | 14 | 12 | 17 | 13 | 20 |
| Tinggi (skor 6-10) | 100 | 100 | 106 | 96 | 102 | 104 | 103 | 106 | 108 | 103 | 107 | 100 |
| Jumlah total | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |

Tabel 4.4.

Data Deskriptif Responden Kategori Jawaban Berdasarkan Variabel

| | Orientasi Stakeholder Regulator | | Orientasi Stakeholder Organisatoris | | Orientasi Stakeholder Publik | | Orientasi Media | | Strategi Manajemen Lingkungan | | Kinerja Perusahaan | |
|--------------------|---------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|------------------------------|-------|-----------------|-------|-------------------------------|-------|--------------------|-------|
| Rendah (skor 1-5) | 60 | 12,5% | 87 | 18,1% | 48 | 13,3% | 57 | 15,8% | 92 | 15,3% | 93 | 12,9 |
| Tinggi (skor 6-10) | 420 | 87,5% | 393 | 81,9% | 312 | 86,7% | 303 | 84,2% | 508 | 84,7% | 627 | 87,1% |
| Jumlah total | 480 | 100 % | 480 | 100 % | 360 | 100 % | 360 | 100 % | 600 | 100 % | 720 | 100 % |

Sumber : Hasil olah data, 2004

Berdasarkan tabel 4.2 dan 4.3 terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori tinggi atau dengan kata lain jawaban responden berdasarkan subyektifitas persepsi manajerial cenderung dalam kategori setuju.

4.4. Proses Pengujian dan Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari :

1. Pengembangan model berdasarkan teori

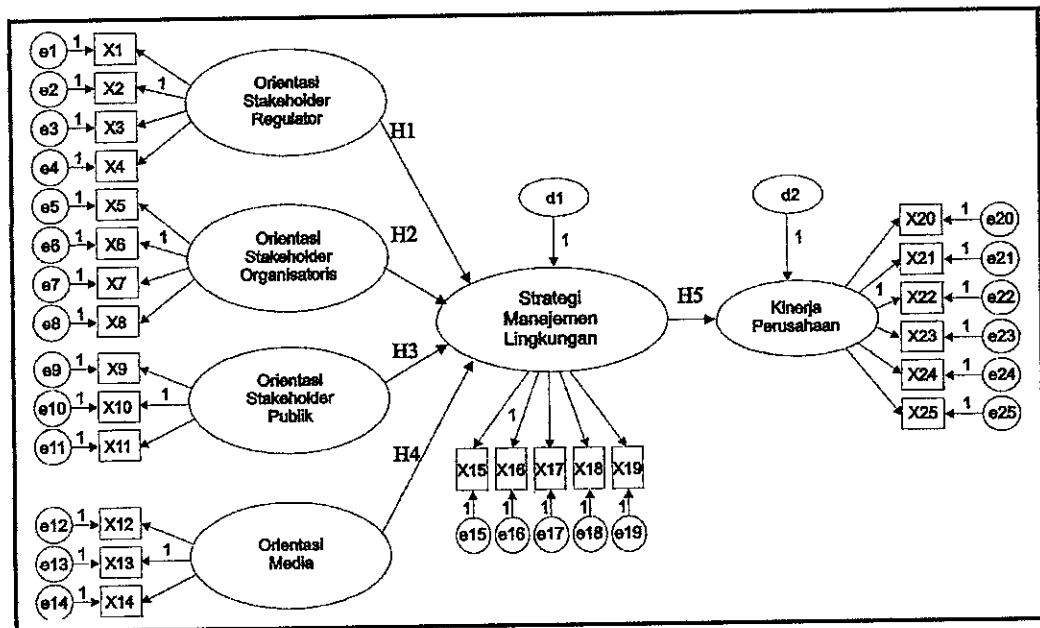
Model penelitian ini terdiri dari 25 indikator yang dimaksudkan untuk menguji hubungan kausalitas antara orientasi stakeholder regulator,

orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, orientasi media dengan strategi manajemen lingkungan serta hubungan kausalitas antara strategi manajemen lingkungan dengan kinerja perusahaan.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Dalam alur untuk pengujian model penelitian disusun berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan disajikan pada gambar 4.2. berikut :

Gambar 4.2.
Diagram alur model penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2004.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan structural dan model pengukuran

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan, yang terdiri dari :

a. Persamaan-persamaan structural (*structural equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Konstruk endogen} = \text{Konstruk eksogen} + \text{Konstruk endogen} + \text{error}$$

b. Persamaan model pengukuran (*measurement model*) yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk.

Persamaan structural dan persamaan model telah disajikan pada bagian metode penelitian (Bab III).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Tipe estimasi model yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*).

5. Menilai masalah identifikasi persamaan

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard Error* pada satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($> 0,90$)

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* yang diajukan oleh para pakar SEM seperti telah disebutkan pada bab III. Adapun kriteria atau nilai kritis *goodness of fit index* suatu model penelitian adalah seperti pada table 4.4. sebagai berikut :

Tabel 4.5.
Goodness of Fit Index

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut Off Value</i> |
|---------------------------------|---|
| χ^2 – <i>chi square</i> | Diharapkan kecil dari <i>chi square</i> tabel |
| <i>Significance probability</i> | $\geq 0,05$ |
| RMSEA | $\leq 0,08$ |
| GFI | $\geq 0,90$ |
| AGFI | $\geq 0,90$ |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ |
| TLI | $\geq 0,95$ |
| CFI | $\geq 0,95$ |

Sumber : Ferdinand, 2000

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis factor konfirmatori (CFA = *Confirmatory Factor Analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk-eksogen dan konstruk-eksogen endogen dimana prosedur analisis faktor konfirmatori mengacu pada Hair *et al.* (1995) yaitu :

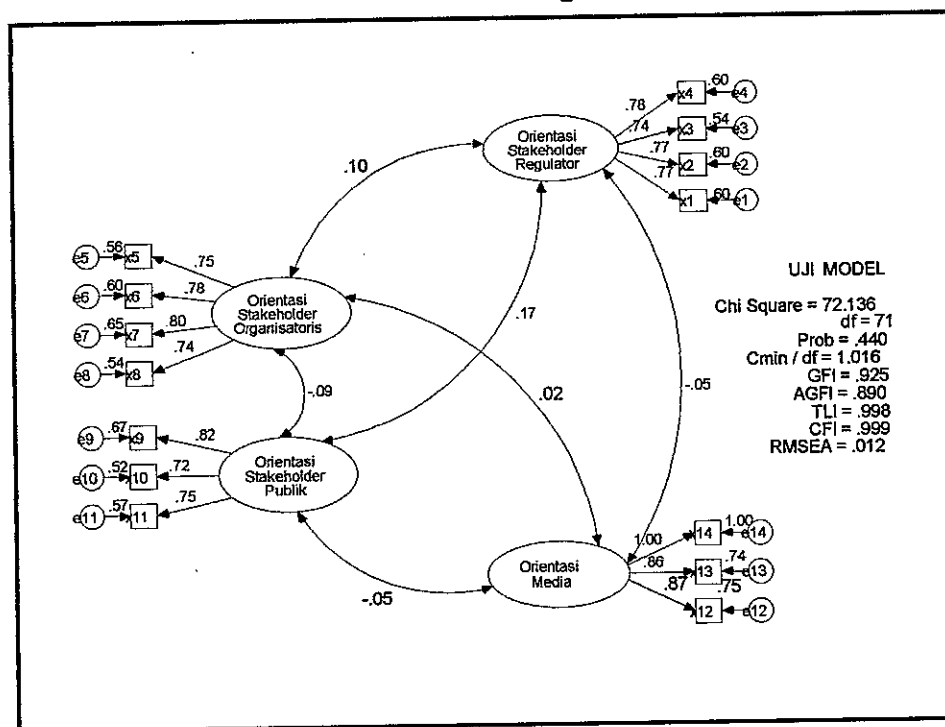
1. Analisis *overall model fit*.

2. Analisis *factor loadings* dan signifikansi *factor loadings*.
3. Analisis reliabilitas dan validitas.

4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen

Analisis faktor konfirmatori untuk untuk konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini ditampilkan pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.3.
Analisis Faktor Konfirmatori
Konstruksi Eksogen



Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Langkah pertama dalam analisis faktor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*) yaitu dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit index*). Dalam penelitian ini kriteria-kriteria yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*,

χ^2/df ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI dengan ambang batas (*recommended values*) merujuk pada Ferdinand (2000) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi *overall model fit* ditampilkan pada tabel 4.5.

Tabel 4.6.
Evaluasi Overall Model Fit
Model Pengukuran Konstruk Eksogen

| <i>Goodness-of-fit Indices</i> | <i>Cut off</i> | Hasil Estimasi | Keputusan |
|---|----------------|----------------|---------------------|
| <i>Chi square (χ^2)</i> | 91,670* | 72,136 | Good Fit |
| <i>Significance Prob (P)</i> | $\geq 0,05$ | 0,440 | Good Fit |
| CMINDF (χ^2/df) | $\leq 2,00$ | 1,016 | GoodFit |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,012 | Good Fit |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,890 | <i>Marginal Fit</i> |
| GF1 | $\geq 0,90$ | 0,925 | Good Fit |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,998 | GoodFit |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,999 | GoodFit |

* *Chi square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $\text{df} = 71$

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju konstruk latennya (*factor loadings analysis*). Hasil analisis terhadap besaran *factor loadings*

menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* mempunyai nilai lebih dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen et al. (2000).

Critical value (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini.

Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.7.
Factor Loading Analysis
Konstruk-Konstruk Eksogen

| Variabel Eksogen | | | Factor Loadings ^a | C.R | Probabilitas |
|------------------|---|-------------------------------------|------------------------------|--------|--------------|
| X1 | ← | Orientasi_Stakeholder_Regulator | 0.772 | 8.082 | 0,000 |
| X2 | ← | Orientasi_Stakeholder_Regulator | 0.773 | 8.097 | 0,000 |
| X3 | ← | Orientasi_Stakeholder_Regulator | 0.738 | 7.741 | 0,000 |
| X4 | ← | Orientasi_Stakeholder_Regulator | 0.778 | | |
| X5 | ← | Orientasi_Stakeholder_Organisatoris | 0.749 | 7.502 | 0,000 |
| X6 | ← | Orientasi_Stakeholder_Organisatoris | 0.778 | 7.751 | 0,000 |
| X7 | ← | Orientasi_Stakeholder_Organisatoris | 0.804 | 7.948 | 0,000 |
| X8 | ← | Orientasi_Stakeholder_Organisatoris | 0.736 | | |
| X9 | ← | Orientasi_Stakeholder_Publik | 0.816 | 7.076 | 0,000 |
| X10 | ← | Orientasi_Stakeholder_Publik | 0.722 | 6.897 | 0,000 |
| X11 | ← | Orientasi_Stakeholder_Publik | 0.754 | | |
| X12 | ← | Orientasi_Media | 0.867 | 16.291 | 0,000 |
| X13 | ← | Orientasi_Media | 0.861 | 15.963 | 0,000 |
| X14 | ← | Orientasi_Media | 0.998 | | |

Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Keterangan : ^a = pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standardized regression weight* dan ambang batas yang disarankan adalah $\geq 0,707$ (Gefen et al., 2000).

Langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Seperti yang telah dijelaskan pada bab III bahwa pengujian reliabilitas adalah mengukur sejauhmana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair et al., 1995). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus-rumus di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir) :

Tabel 4.8.
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*
Konstruk-Konstruk Eksogen

| Konstruk Eksogen | Composite Reliability | Variance Extracted |
|--|-----------------------|--------------------|
| Orienatsi Stakeholder Regulator (4)* | 0,850 | 0,586 |
| Orienatsi Stakeholder Organisatoris (4)* | 0,851 | 0,859 |
| Orienatsi Stakeholder Publik (3)* | 0,808 | 0,585 |
| Orienatsi Media (3)* | 0,936 | 0,830 |

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2004.

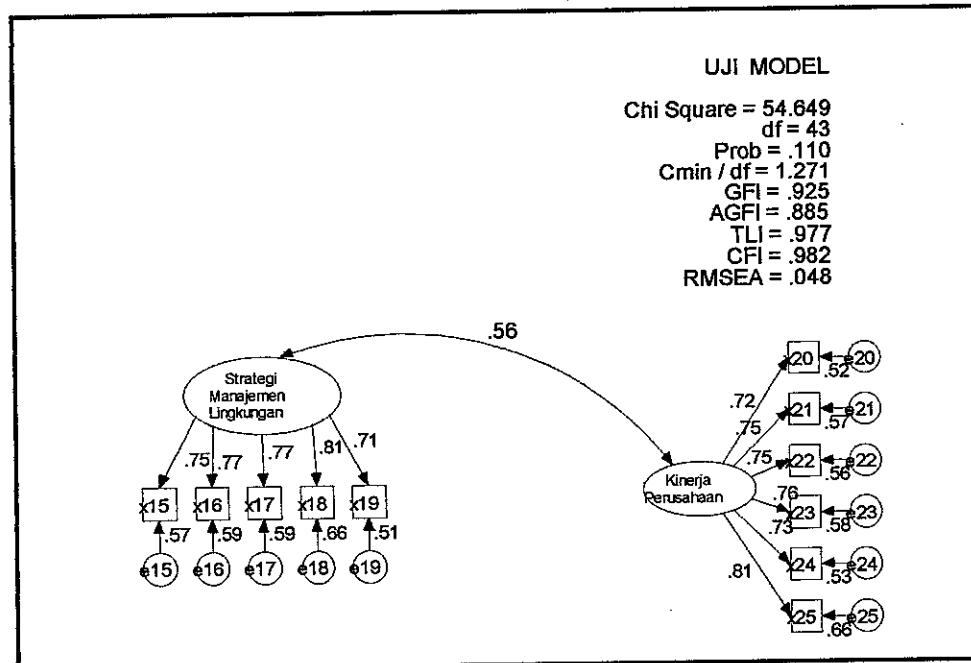
Keterangan : * = jumlah indikator

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk eksogen menunjukkan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

4.4.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk endogen disajikan pada gambar berikut ini :

Gambar 4.4.
Analisis Faktor Konfirmatori
Konstruk Endogen



Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Sebagaimana analisis konfirmatori untuk konstruk endogen, langkah pertama adalah *overall model fit* dengan melihat *goodness of fit indices* hasil estimasi kemudian dibandingkan dengan *recommended values for good fit*. Dalam penelitian ini *goodness of fit indices* yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*, χ^2/df ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat

diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi *overall model fit* berikut keputusan yang bisa diambil ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.9.
Evaluasi Overall Model Fit
Model Pengukuran Konstruk Endogen

| <i>Goodness-of-fit Indices</i> | <i>Cut off</i> | Hasil Estimasi | Keputusan |
|--------------------------------|----------------|----------------|---------------------|
| <i>Chi square</i> (χ^2) | 59,304* | 54,649 | Good Fit |
| <i>Significance Prob</i> (P) | $\geq 0,05$ | 0,110 | Good Fit |
| CMINDF (χ^2/df) | $\leq 2,00$ | 1,271 | GoodFit |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,048 | Good Fit |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,885 | <i>Marginal Fit</i> |
| GF1 | $\geq 0,90$ | 0,925 | Good Fit |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,977 | GoodFit |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,982 | GoodFit |

* *Chi square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 43$

Setelah model dinyatakan fit dengan data, langkah kedua adalah melakukan *factor loadings analysis*. Hasil analisis terhadap nilai *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* lebih besar dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen et al. (2000). *Critical value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* berada di atas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *observed variables* secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk endogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian

ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.10.
Factor Loadings Analysis
Konstruk-Konstruk Endogen

| Variabel Eksogen | | Factor Loadings ¹ | C.R | Probabilitas |
|------------------|---------------------------------|------------------------------|-------|--------------|
| x15 | ← Strategi_Manajemen_Lingkungan | 0.753 | 7.615 | 0,000 |
| x16 | ← Strategi_Manajemen_Lingkungan | 0.770 | 7.779 | 0,000 |
| x17 | ← Strategi_Manajemen_Lingkungan | 0.766 | 7.738 | 0,000 |
| x18 | ← Strategi_Manajemen_Lingkungan | 0.810 | 8.147 | 0,000 |
| x19 | ← Strategi_Manajemen_Lingkungan | 0.715 | | |
| x20 | ← Kinerja_Perusahaan | 0.722 | | |
| x21 | ← Kinerja_Perusahaan | 0.754 | 7.805 | 0,000 |
| x22 | ← Kinerja_Perusahaan | 0.747 | 7.738 | 0,000 |
| x23 | ← Kinerja_Perusahaan | 0.764 | 7.914 | 0,000 |
| x24 | ← Kinerja_Perusahaan | 0.726 | 7.526 | 0,000 |
| x25 | ← Kinerja_Perusahaan | 0.810 | 8.375 | 0,000 |

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Reliabilitas pada SEM dapat diukur melalui *composite reliability* dan *variance extracted* dengan rumus yang dikemukakan oleh Hair et al. (1995). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* menggunakan rumus-rumus dari Hair et al. (1995) tersebut dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.11.
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*
Konstruk-Konstruk Endogen

| Konstruk Eksogen | Composite Reliability | Variance Extracted |
|------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Strategi_Manajemen_Lingkungan (5)* | 0,850 | 0,586 |
| Kinerja Perusahaan (6)* | 0,851 | 0,859 |

Sumber : Data penelitian yang diolah (2003)

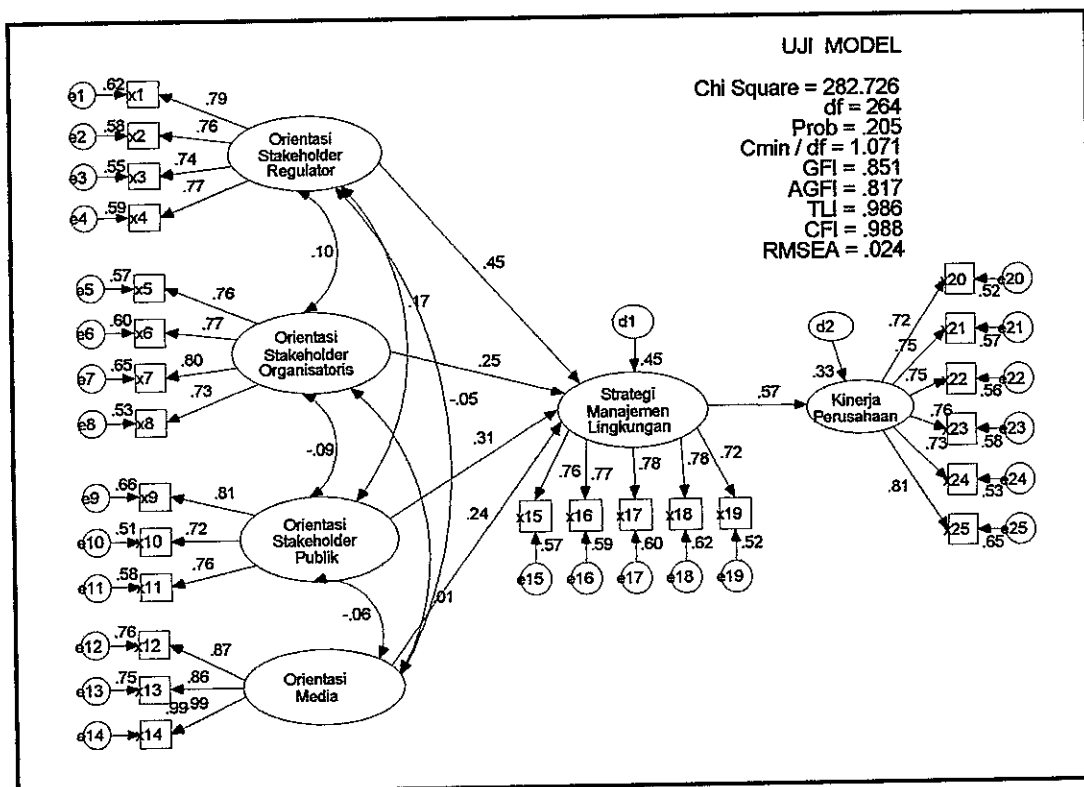
Keterangan : * = jumlah indikator

Hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk endogen mencerminkan kemampuan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

4.4.2. Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang telah terbukti fit dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil estimasi *full model* SEM dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.5.
Structural Equation Modeling



Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 untuk *full model* SEM sebagaimana terlihat dalam gambar di atas maka selanjutnya dipaparkan evaluasi dan interpretasi terhadap *goodness of fit indices* untuk mengevaluasi *overall model fit*, sebagai berikut :

Tabel 4.12.
Evaluasi Overall Model Fit
Full Model SEM

| <i>Goodness-of-fit Indices</i> | <i>Cut-off</i> | Hasil Estimasi | Keputusan |
|---|----------------|----------------|---------------------|
| <i>Chi square (χ^2)</i> | 302,898* | 282,726 | Good Fit |
| <i>Significance Prob (P)</i> | $\geq 0,05$ | 0,205 | Good Fit |
| <i>CMINDF (χ^2/df)</i> | $\leq 2,00$ | 1,071 | GoodFit |
| <i>RMSEA</i> | $\leq 0,08$ | 0,024 | Good Fit |
| <i>AGFI</i> | $\geq 0,90$ | 0,817 | <i>Marginal Fit</i> |
| <i>GF1</i> | $\geq 0,90$ | 0,851 | <i>Marginal Fit</i> |
| <i>TLI</i> | $\geq 0,95$ | 0,986 | GoodFit |
| <i>CFI</i> | $\geq 0,90$ | 0,988 | GoodFit |

* *Chi square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 264$

Berdasarkan kriteria-kriteria *goodness of fit* pada tabel 4.11, maka dapat disimpulkan bahwa model struktural (SEM) yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data. Setelah model struktural dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam pemodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias. Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap

parameter-parameter estimasi antar konstruk (*standardized regression weight*) dalam SEM

4.4.3. Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM

SEM sebagaimana analisis-analisis multivariat lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel (interpretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data yang normal (khususnya normalitas data multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas, dan tidak ada *outliers*. Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut diuraikan di bawah ini.

4.4.3.1. Pengujian Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Gefen et al., 2000; Hair et al., 1995).

Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakah kriteria *Critical Ratio* (C.R.) untuk *kurtosis* sebesar $\leq \pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1%. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut nampak bahwa tidak ada nilai C.R. untuk kurtosis yang lebih besar dari ambang batas $\pm 2,58$ (lihat lampiran *Structural Equation Modeling* - bagian *assessment of normality*) sehingga disimpulkan

bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *univariate* dan lebih penting lagi, pada level *multivariate*.

Tabel 4.13.
Uji Normalitas Data

| Dimensi | min | Max | Skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|--------|--------|--------|----------|--------|
| x14 | 4.000 | 10.000 | -0.040 | -0.178 | -0.833 | -1.862 |
| x25 | 4.000 | 10.000 | -0.150 | -0.673 | -0.618 | -1.381 |
| x24 | 4.000 | 10.000 | -0.109 | -0.487 | -0.584 | -1.306 |
| x23 | 3.000 | 10.000 | -0.264 | -1.180 | -0.433 | -0.969 |
| x22 | 4.000 | 10.000 | -0.096 | -0.429 | -0.797 | -1.783 |
| x21 | 4.000 | 10.000 | -0.329 | -1.473 | -0.340 | -0.759 |
| x20 | 4.000 | 10.000 | -0.167 | -0.749 | -0.620 | -1.387 |
| x15 | 4.000 | 10.000 | -0.245 | -1.094 | -0.601 | -1.344 |
| x16 | 4.000 | 9.000 | -0.312 | -1.395 | -0.484 | -1.082 |
| x17 | 4.000 | 10.000 | -0.112 | -0.501 | -0.751 | -1.680 |
| x18 | 4.000 | 9.000 | -0.495 | -2.212 | -0.431 | -0.963 |
| x19 | 4.000 | 10.000 | -0.098 | -0.438 | -0.533 | -1.192 |
| x12 | 4.000 | 10.000 | 0.075 | 0.337 | -0.681 | -1.523 |
| x13 | 4.000 | 10.000 | 0.190 | 0.849 | -0.871 | -1.949 |
| x9 | 4.000 | 10.000 | -0.116 | -0.517 | -0.852 | -1.906 |
| x10 | 4.000 | 10.000 | 0.101 | 0.451 | -0.772 | -1.727 |
| x11 | 4.000 | 10.000 | -0.049 | -0.220 | -0.296 | -0.662 |
| x5 | 4.000 | 10.000 | -0.367 | -1.641 | -1.007 | -2.252 |
| x6 | 5.000 | 10.000 | -0.243 | -1.085 | -0.761 | -1.702 |
| x7 | 5.000 | 10.000 | -0.326 | -1.456 | -0.668 | -1.495 |
| x8 | 5.000 | 10.000 | -0.208 | -0.931 | -1.042 | -2.329 |
| x1 | 4.000 | 10.000 | -0.180 | -0.807 | -0.856 | -1.914 |
| x2 | 5.000 | 10.000 | -0.098 | -0.439 | -0.772 | -1.726 |
| x3 | 4.000 | 10.000 | -0.291 | -1.301 | -0.489 | -1.094 |
| x4 | 5.000 | 10.000 | 0.026 | 0.118 | -0.677 | -1.514 |
| Multivariate | | | | | 11.240 | 1.676 |

Sumber : Data primer diolah, 2004.

4.4.3.2. Pengujian Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal

maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2000). Pada dasarnya *outliers* dapat muncul dalam empat kategori : pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outliers* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outliers* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outliers* dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000).

a. Univariate Outliers

Pengujian adanya *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviation* 1 (Ferdinand, 2000, p. 98). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk dengan bantuan aplikasi SPSS 10. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,00$ dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang

batas 3,00 adalah merujuk pada Hair et al. (1995) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4.

Tabel 4.14.
Hasil Pengujian *Univariate outliers*

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|--------|----------------|
| Zscore(X1) | 120 | -2.02136 | 1.75884 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X2) | 120 | -1.74872 | 1.90714 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3) | 120 | -2.67664 | 1.97838 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X4) | 120 | -1.79254 | 1.96804 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X5) | 120 | -2.15007 | 1.46687 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X6) | 120 | -1.65172 | 1.77746 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X7) | 120 | -1.71053 | 1.76851 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X8) | 120 | -1.47370 | 1.87562 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X9) | 120 | -2.23303 | 2.17185 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X10) | 120 | -2.30374 | 2.17922 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X11) | 120 | -2.52719 | 2.19898 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X12) | 120 | -2.32471 | 2.43038 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X13) | 120 | -2.10453 | 1.95784 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X14) | 120 | -2.26267 | 2.21295 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X15) | 120 | -2.27278 | 1.96660 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X16) | 120 | -2.50250 | 1.52297 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X17) | 120 | -2.05254 | 1.93082 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X18) | 120 | -2.32916 | 1.30070 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X19) | 120 | -2.37755 | 2.13917 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X20) | 120 | -2.25779 | 2.00890 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X21) | 120 | -2.45395 | 2.00778 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X22) | 120 | -2.42193 | 2.19127 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X23) | 120 | -2.90957 | 1.91102 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X24) | 120 | -2.43706 | 2.08532 | .00000 | 1.0000000 |
| Zscore(X25) | 120 | -2.12576 | 1.92331 | .00000 | 1.0000000 |
| Valid N (listwise) | 120 | | | | |

Sumber : Hasil estimasi dengan SPSS 10, 2004.

Nampak dalam tabel diatas bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk *z-score* mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu. Hasil pengujian *univariate outliers*

dengan kriteria pengujian z-score maximum $\leq 3,00$ sebagaimana dapat dilihat pada tabel di atas menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

a. Multivariate Outliers

Evaluasi *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, belum tentu bebas *outliers* jika observasi-observasi data dikombinasikan.

Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam output AMOS disebut sebagai *Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi data dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel pada derajat kebebasan (df) 25 (indikator) pada taraf signifikansi 1% adalah = 44,314. Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih dari 44,314 *multivariate outliers*.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, ditemukan adanya *multivariate outliers* dengan jarak yang melebihi batas *mahalanobis* batas 44,314 yaitu sebesar 45,917 pada observasi ke 17. Namun demikian *multivariate outliers* ini akan tetap diikutsertakan dalam analisis selanjutnya karena data menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis. (Ferdinand, 2000) (lihat lampiran *Structural Equation Modeling* – bagian *Mahalanobis Distance*).

4.4.3.3. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*), maka yang perlu diamati adalah determinan dan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah 2.6571e+000 dimana angka ini lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi pemodelan SEM dinyatakan telah dipenuhi, maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.15.
Analisis Parameter Estimasi (*Standardized Regression Weight*)
untuk Model Struktural (SEM)

| | | | Estimasi | Std Estimasi | C.R. | Prob | Keputusan |
|-------------------|---|--------------------|----------|-----------------|-------|-------|------------|
| Strat_Manaj_Lingk | ← | Orient_Stakeh_Reg | 0.419 | 0.445 | 4.330 | 0.000 | Signifikan |
| Strat_Manaj_Lingk | ← | Orient_Stakeh_Org | 0.219 | 0.248 | 2.678 | 0.007 | Signifikan |
| Strat_Manaj_Lingk | ← | Orient_Media | 0.176 | 0.243 | 2.930 | 0.003 | Signifikan |
| Strat_Manaj_Lingk | ← | Orient_Stakeh_Publ | 0.312 | 0.314 | 3.194 | 0.001 | Signifikan |
| Kinerj_Perus | ← | Strat_Manaj_Lingk | 0.606 | 0.574 | 5.019 | 0.000 | Signifikan |

Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2004.

Keterangan :

Strat_Manaj_Lingk = Strategi manajemen lingkungan

Orient_Stakeh_Reg = Orientasi stakeholder regulator

Orient_Stakeh_Org = Orientasi stakeholder organisatoris

Orient_Stakeh_Publ = Orientasi stakeholder publik

Orient_Media = Orientasi media

Kinerj_Perus = Kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil estimasi AMOS sebagaimana ditampilkan dalam tabel di atas maka dapat disusun persamaan-persamaan struktural sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Strat_Manaj_Lingk} = & 0,445 \text{ Orient_Stakeh_Reg} + 0,248 \text{ Orient_Stakeh_} \\ & \text{Org} + 0,314 \text{ Orient_Stakeh_Publ} + 0,243 \\ & \text{Orient_Media} + d1 \end{aligned}$$

$$\text{Kinerj_Perus} = 0,574 \text{ Strat_Manaj_Lingk} + d2$$

4.4.3.4. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikan 1 % (Hair et al, 1995).

Pada penelitian ini standar residual diperoleh dari pengolahan data dari program AMOS versi 4.01 disajikan dalam tabel 4.17. Dapat

disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

Tabel 4.16.
Standardized Residual Covarians

| | x14 | x25 | x24 | x23 | x22 | x21 | x20 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x14 | 0.000 | | | | | | |
| x25 | -0.282 | 0.000 | | | | | |
| x24 | -0.569 | -0.674 | 0.000 | | | | |
| x23 | 0.527 | 1.042 | -0.570 | 0.000 | | | |
| x22 | 0.425 | 0.032 | 0.665 | -0.267 | 0.000 | | |
| x21 | 0.087 | -0.473 | 0.771 | -0.165 | -0.260 | 0.000 | |
| x20 | 0.396 | 0.378 | 0.018 | -0.429 | -0.294 | 0.085 | 0.000 |
| x15 | 0.859 | -0.437 | 0.713 | 0.590 | 0.567 | 1.141 | 0.925 |
| x16 | 0.672 | -1.025 | -0.200 | -0.726 | 0.478 | 0.424 | 0.332 |
| x17 | -1.153 | -0.170 | 0.494 | 0.470 | 0.742 | 1.142 | 0.612 |
| x18 | -0.650 | -1.444 | -0.337 | -1.151 | -0.218 | 0.262 | -0.604 |
| x19 | 0.399 | -1.040 | -0.190 | -0.959 | -0.035 | -0.066 | -0.381 |
| x12 | -0.000 | -0.654 | -0.661 | 0.129 | -0.605 | -0.234 | 0.239 |
| x13 | 0.002 | 0.061 | -0.160 | 0.941 | 0.454 | 0.406 | 0.502 |
| x9 | 0.037 | -0.029 | 0.964 | 0.383 | 1.355 | 1.266 | -0.044 |
| x10 | 0.472 | 0.084 | 0.123 | 0.991 | 2.098 | 0.839 | 1.104 |
| x11 | -0.333 | -0.078 | 1.175 | 0.423 | 1.470 | 1.328 | 0.714 |
| x5 | 0.821 | -0.392 | 0.253 | 0.279 | -1.583 | -0.146 | -0.592 |
| x6 | -0.008 | 0.171 | 1.263 | 0.008 | -0.159 | 1.186 | -0.332 |
| x7 | -0.972 | -0.405 | 0.616 | 0.493 | -0.913 | 0.007 | -0.859 |
| x8 | 0.722 | -0.261 | 0.014 | 0.574 | -1.216 | -0.787 | -0.101 |
| x1 | -0.034 | -0.911 | 0.913 | -0.189 | 0.615 | 0.061 | 0.384 |
| x2 | -0.958 | -0.291 | 0.051 | -0.221 | -0.423 | 0.348 | 1.171 |
| x3 | 0.685 | -0.382 | 0.487 | 0.040 | 0.566 | 0.728 | 0.881 |
| x4 | 0.242 | 0.248 | 0.456 | 0.099 | -0.707 | 0.609 | 0.810 |
| | x15 | x16 | x17 | x18 | x19 | x12 | x13 |
| x15 | 0.000 | | | | | | |
| x16 | -0.102 | 0.000 | | | | | |
| x17 | -0.208 | -0.201 | 0.000 | | | | |
| x18 | 0.068 | 0.496 | 0.044 | 0.000 | | | |
| x19 | -0.078 | -0.149 | -0.108 | 0.273 | 0.000 | | |
| x12 | 1.209 | 0.703 | -0.711 | 0.076 | 0.882 | 0.000 | |
| x13 | 0.805 | 0.579 | -1.385 | -0.476 | 0.404 | -0.043 | 0.000 |
| x9 | 0.195 | -0.355 | 0.840 | -0.534 | 0.128 | -0.080 | -0.367 |
| x10 | -0.204 | -0.021 | 0.848 | -0.955 | -0.674 | -0.122 | -0.132 |
| x11 | 0.357 | -0.586 | 0.764 | -0.360 | -1.064 | -1.155 | -0.460 |
| x5 | 0.911 | -0.231 | -0.645 | 0.230 | 1.685 | 0.359 | 0.147 |
| x6 | -0.262 | -0.369 | -0.056 | -0.221 | 1.630 | -0.789 | -0.500 |
| x7 | 0.435 | -0.348 | -0.374 | 0.498 | 0.428 | -1.187 | -2.049 |
| x8 | -0.093 | -1.391 | -1.313 | -0.366 | 0.458 | 0.223 | 0.252 |
| x1 | -0.528 | 0.055 | 1.104 | -0.241 | 0.845 | 0.181 | 0.310 |
| x2 | -0.998 | -0.326 | 0.498 | -1.404 | -0.742 | -0.315 | 0.134 |
| x3 | 0.675 | 0.538 | 0.861 | -0.055 | 0.698 | 0.618 | 0.845 |
| x4 | -0.865 | 0.260 | 0.619 | -1.039 | -0.001 | 0.211 | 0.929 |
| | x9 | x10 | x11 | x5 | x6 | x7 | x8 |

| | | | | | | | |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x9 | 0.000 | | | | | | |
| x10 | 0.047 | 0.000 | | | | | |
| x11 | -0.021 | -0.028 | 0.000 | | | | |
| x5 | 0.868 | -0.760 | -0.341 | 0.000 | | | |
| x6 | 0.354 | -0.290 | -0.258 | -0.015 | 0.000 | | |
| x7 | 0.176 | -0.066 | -0.611 | -0.263 | 0.153 | 0.000 | |
| x8 | 0.100 | 0.251 | 0.123 | 0.349 | -0.221 | 0.043 | 0.000 |
| x1 | -0.321 | -0.214 | -0.919 | -1.932 | 0.523 | 0.264 | -0.462 |
| x2 | 0.392 | 0.055 | 0.004 | -1.776 | 0.595 | -0.034 | -0.840 |
| x3 | 0.757 | 1.118 | 0.181 | -0.717 | 1.228 | 0.949 | -0.527 |
| x4 | -0.027 | 0.028 | -0.721 | -1.211 | 1.682 | 0.861 | 0.493 |
| | x1 | x2 | x3 | x4 | | | |
| x1 | 0.000 | | | | | | |
| x2 | -0.268 | 0.000 | | | | | |
| x3 | 0.023 | 0.184 | 0.000 | | | | |
| x4 | 0.134 | 0.266 | -0.340 | 0.000 | | | |

Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2004.

4.5. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Model* maka model penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.2., gambar 4.3. dan gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti dalam tabel 4.3., tabel 4.4., tabel 4.8 dan tabel 4.12. Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian kelima model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 5 (lima) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

H 1 : Orientasi stakeholder regulator berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan

Parameter estimasi antara orientasi stakeholder regulator dan strategi manajemen lingkungan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan CR =

4,330 atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 1 diterima.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

H 2 : Orientasi stakeholder organisatoris berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan

Parameter estimasi antara orientasi stakeholder organisatoris dan strategi manajemen lingkungan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan $CR = 2,678$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 2 diterima.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

H 3 : Orientasi stakeholder publik berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan

Parameter estimasi antara orientasi stakeholder publik dan strategi manajemen lingkungan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan $CR = 3,194$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 3 diterima.

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4

H 4 : Orientasi media berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan

UPT-PUSTAK-UNDIP

Parameter estimasi antara orientasi media dan strategi manajemen lingkungan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan CR = 2,930 atau CR $\geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

4.5.5. Pengujian Hipotesis 5

H 5 : Strategi manajemen lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Parameter estimasi antara strategi manajemen lingkungan dan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan CR = 5,019 atau CR $\geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 5 diterima.

Secara ringkas, kesimpulan-kesimpulan dari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.17

Tabel 4.17.
Kesimpulan Hipotesis

| Hipotesis | Hasil Uji |
|---|-----------|
| H1 : Orientasi stakeholder regulator berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan | diterima |
| H2 : Orientasi stakeholder organisatoris berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan | diterima |
| H3 : Orientasi stakeholder publik berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan | diterima |
| H4 : Orientasi media berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan | diterima |
| H5 : Strategi manajemen lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan | diterima |

Sumber : Hasil pengujian hipotesis, 2004.

4.6. Analisis Efek Antar Konstruk

Analisis efek antar konstruk dilakukan untuk mengetahui estimasi dari pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya. Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian. Hasil analisis efek antar konstruk dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.18
Standardized Direct Effect

| | Orientasi Media | Orientasi Stakeholder Publik | Orientasi Stakeholder Organistrs | Orientasi Stakeholder Regulator | Strategi Manajemen Lingkungan | Kinerja Perusahaan |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Strategi Manajemen Lingkungan | 0.243 | 0.314 | 0.248 | 0.445 | 0.000 | 0.000 |
| Kinerja Perusahaan | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.574 | 0.000 |

Standardized Indirect Effect

| | Orientasi Media | Orientasi Stakeholder Publik | Orientasi Stakeholder Organistrs | Orientasi Stakeholder Regulator | Strategi Manajemen Lingkungan | Kinerja Perusahaan |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Strategi Manajemen Lingkungan | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Kinerja Perusahaan | 0.140 | 0.180 | 0.142 | 0.255 | 0.000 | 0.000 |

Standardized Total Effect

| | Orientasi Media | Orientasi Stakeholder Publik | Orientasi Stakeholder Organistrs | Orientasi Stakeholder Regulator | Strategi Manajemen Lingkungan | Kinerja Perusahaan |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Strategi Manajemen Lingkungan | 0.243 | 0.314 | 0.248 | 0.445 | 0.000 | 0.000 |
| Kinerja Perusahaan | 0.140 | 0.180 | 0.142 | 0.255 | 0.574 | 0.000 |

Sumber : Estimasi AMOS 4.01, 2004.

Hasil tabel 4.18. menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari konstruk orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi stakeholder publik, orientasi media terhadap strategi manajemen lingkungan. Strategi manajemen lingkungan dipengaruhi dipengaruhi secara kuat oleh orientasi stakeholder regulator sebesar 0,445, disusul oleh orientasi stakeholder publik sebesar 0,314, kemudian oleh orientasi stakeholder organisatoris sebesar 0,248 dan oleh orientasi media sebesar 0,243. Pengaruh langsung juga ditemukan dalam konstruk strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,574.

Disamping itu, terdapat pengaruh tidak langsung dari orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder publik, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi media terhadap kinerja perusahaan secara berurutan sebesar 0,255; 0,180; 0,142; dan 0,140. Orientasi stakeholder regulator mempunyai pengaruh tidak langsung terbesar, kemudian diikuti oleh orientasi stakeholder publik, orientasi stakeholder organisatoris dan orientasi media.

Pengaruh total (*total effect*) merupakan pengaruh konstruk terhadap konstruk lainnya yang timbul karena berbagai hubungan. Konstruk orientasi stakeholder regulator mempunyai pengaruh terbesar terhadap strategi manajemen lingkungan dan konstruk strategi manajemen lingkungan mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja perusahaan dibanding pengaruh konstruk lainnya.

4.7. Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kelima hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hipotesis-hipotesis tersebut dijelaskan dalam bab V.

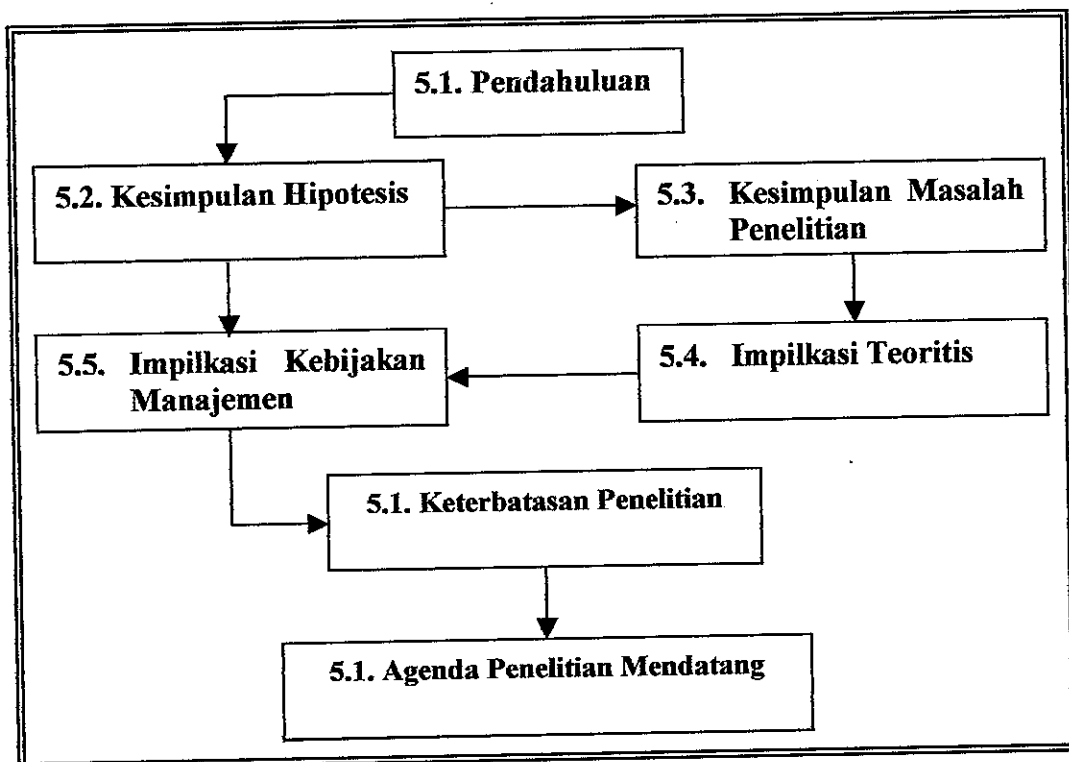
BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah-masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Untuk memperjelas gambaran umum bab V (lima) dapat dilihat pada gambar 5.1.

Gambar 5.1.
Garis Besar Bab V



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

5.2.1. Pengaruh orientasi stakeholder regulator terhadap strategi manajemen lingkungan

Hipotesis pertama (H1) : Orientasi stakeholder regulator berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.

Penelitian ini membuktikan bahwa orientasi stakeholder regulator berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi derajat orientasi stakeholder regulator (pemerintah, asosiasi usaha, jaringan informal dan pesaing) yang dilakukan perusahaan maka derajat penerapan strategi manajemen lingkungan akan semakin meningkat pula.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) ini konsisten dengan penelitian Henriques dan Sadosky, (1999, p. 96) yang menyatakan bahwa orientasi stakeholder regulator (pemerintah, asosiasi usaha, jaringan informal dan pesaing) mempengaruhi komitmen perusahaan dan menjadi pertimbangan penting dalam praktek lingkungan. Hasil pengujian juga sependapat dengan temuan Delmas M, (2001, p.354) yang mengemukakan bahwa pengintegrasian stakeholder regulator (institusi pemerintah, penegak hukum) dalam desain sistem manajemen lingkungan standar ISO 14000 dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003, p. 275) yang menemukan pengaruh positif stakeholder regulator (peraturan pemerintah, asosiasi industri) terhadap strategi lingkungan (penerapan sistem

manajemen lingkungan). Selanjutnya, Hasil penelitian juga memperkuat temuan Klassen RD, Whybark DC, (1999a, p. 620) yang menyatakan bahwa perusahaan yang proaktif sangat memperhatikan tuntutan stakeholder regulator (peraturan pemerintah). Dengan kata lain, perusahaan dalam membuat keputusan strategik sangat mempertimbangkan informasi dan peraturan yang selalu berkembang, karena pelanggaran peraturan lingkungan bukan merupakan suatu pilihan bagi korporasi yang memasuki persaingan di era global abad 21 (Berry dan Rondinelli, 1998, p. 39).

5.2.2. Pengaruh orientasi stakeholder organisatoris terhadap strategi manajemen lingkungan

Hipotesis kedua (H2) : Orientasi stakeholder organisatoris berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.

Dalam penelitian ini diperoleh bukti empiris bahwa orientasi stakeholder organisatoris berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan atau dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi derajat orientasi stakeholder organisatoris (pelanggan, penyalur, karyawan, dan pemegang saham) yang dilakukan perusahaan maka derajat penerapan strategi manajemen lingkungan akan semakin meningkat pula.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) ini memperkuat temuan Henriques dan Sadosky, (1999, p. 96) yang membuktikan bahwa tuntutan stakeholder organisatoris (pelanggan, penyalur, shareholder dan pekerja) menjadi faktor penentu keberhasilan praktek strategi manajemen

lingkungan. Hasil pengujian juga konsisten dengan temuan Delmas M, (2001, p.354) yang telah menemukan pengaruh positif pengintegrasian stakeholder organisatoris (interaksi pelanggan, penyalur, dan shareholder) kedalam rancangan sistim manajemen lingkungan ISO 14000 dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan dan merupakan sumber daya organisatoris penting yang sulit untuk ditiru pesaing. Hasil ini juga sependapat dengan Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003, p. 275) yang menyatakan bahwa stakeholder organisatoris (tuntutan pelanggan) merupakan faktor pengendali penting dalam penerapan sistim manajemen lingkungan untuk mencapai kinerja lingkungan yang baik. Hasil pengujian ini juga konsisten dengan temuan Ahmed NU, Montagno RV, Naffziger DW, (2002, p. 65) yang mengatakan bahwa perhatian pelanggan, perhatian penyalur, dan perhatian pekerja mengenai isu lingkungan (pencemaran, polusi, limbah) sangat menentukan kemampuan perusahaan dalam praktek strategi manajemen lingkungan. Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 89) menyatakan bahwa, kelompok stakeholders organisatoris mempunyai pengaruh terbesar dalam menentukan kegagalan maupun kesuksesan segala bentuk prakarsa lingkungan.

5.2.3. Pengaruh orientasi stakeholder publik terhadap strategi manajemen lingkungan

Hipotesis ketiga (H3) : Orientasi stakeholder publik berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.

Penelitian ini memberi bukti bahwa orientasi stakeholder publik berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi derajat orientasi stakeholder publik (masyarakat sekitar, organisasi lingkungan, dan kelompok sosial lainnya) yang dilakukan perusahaan maka derajat penerapan strategi manajemen lingkungan akan semakin meningkat pula.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) ini memperkuat hasil penelitian empiris Delmas M, (2001, p.354) yang telah membuktikan adanya pengaruh positif interaksi stakeholder publik (interaksi anggota masyarakat dan *public relations*) terhadap strategi lingkungan (adopsi sistem manajemen lingkungan ISO 14000) dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan. Hasil pengujian juga sependapat dengan Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003, p. 275) yang menyatakan bahwa tuntutan kelompok lingkungan sebagai stakeholder publik mampu memaksa perusahaan untuk menerapkan sistem manajemen lingkungan. Hasil uji juga sejalan dengan temuan Klassen RD, Whybark DC, (1999a, p. 620) yang membuktikan bahwa stakeholder publik (interaksi publik) mempengaruhi kemampuan reaksi perusahaan terhadap isu lingkungan melalui orientasi manajemen lingkungan. Kelompok publik mempunyai pengaruh kuat dengan menuntut tanggung jawab lingkungan kepada perusahaan, mereka menginginkan adanya perlindungan dan pelestarian lingkungan, sehingga tuntutan publik menyebabkan perusahaan mempertimbangkan teknik manajemen dan upaya-upaya lingkungan dengan serius (Klassen RD, Whybark DC, 1999a, p. 609).

5.2.4. Pengaruh orientasi media terhadap strategi manajemen lingkungan

Hipotesis keempat (H4) : orientasi media berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan.

Dalam penelitian ini diperoleh bukti empiris bahwa orientasi media berpengaruh positif terhadap strategi manajemen lingkungan atau dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi derajat orientasi media (media televisi, radio dan surat kabar) yang dilakukan perusahaan maka derajat penerapan strategi manajemen lingkungan akan semakin meningkat pula.

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) ini konsisten dengan penelitian Delmas M, (2001, p.354) yang menemukan bahwa interaksi media (variabel kontekstual/publisitas) melalui informasi pemberitaannya sangat mempengaruhi kemampuan reaksi perusahaan dalam menerapkan strategi lingkungan (adopsi sistem manajemen lingkungan ISO 14000) yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Perusahaan memperhatikan media semata-mata untuk menghindari publikasi tentang krisis lingkungan yang dialami perusahaan, karena publikasi tentang krisis lingkungan berpengaruh terhadap citra perusahaan. Perusahaan dapat menyelaraskan publikasi mengenai kinerja lingkungan dengan cara mengintegrasikan keterlibatan media dalam perencanaan strategi lingkungan

5.2.5. Pengaruh strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan

Hipotesis kelima (H5) : Strategi manajemen lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini membuktikan bahwa strategi manajemen lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi derajat strategi manajemen lingkungan (minimalisasi limbah dan polusi, daur-ulang, efisiensi energi, memperoleh sertifikasi ISO 14001, dan kerjasama dengan stakeholder untuk prakarsa lingkungan) yang diterapkan oleh perusahaan maka kinerja perusahaan (penghematan biaya, pendapatan pasar, profitabilitas, reputasi perusahaan, efisiensi operasi dan pemenuhan harapan stakeholders) akan semakin baik pula.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Russo dan Fouts, (1997, p. 534-559) dan Klassen dan McLaughlin, (1996, p. 1199-1214), yang membuktikan adanya pengaruh positif strategi lingkungan terhadap profitabilitas (dimensi kinerja perusahaan). Hasil pengujian ini konsisten dengan Christmann P (2000, p. 663-680) yang telah membuktikan adanya pengaruh positif strategi lingkungan terhadap penghematan biaya (dimensi kinerja perusahaan). Hasil penelitian juga sejalan dengan temuan Ahmed NU, Montagno RV, Naffziger DW, (2002, p. 61-69) yang telah membuktikan adanya hubungan positif antara strategi lingkungan dengan kinerja perusahaan (keuntungan pasar,

reputasi perusahaan, efisiensi operasi perusahaan dan pemenuhan harapan stakeholder). Strategi manajemen lingkungan menjadi alat perusahaan untuk menghubungkan kekuatan internal dan eksternal guna mencapai tujuan lingkungan.

Banerjee S.B, 2001, p. 43; berpendapat bahwa kinerja lingkungan yang baik dapat dicapai melalui berbagai inisiatif lingkungan, seperti : minimalisasi limbah, minimalisasi emisi/pancaran atau polusi, mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang serta penggunaan energi, air, dan sumber daya secara lebih efisien. Beberapa pakar (Ahmed NU, Montagno RV, Naffziger DW, 2002; Banerjee S.B., 2001; Berry dan Rondinelli, 1998; Florida dan Davidson, 2001; Theyel, 2000, p.260) menyatakan bahwa strategi manajemen lingkungan diyakini dapat meningkatkan keseluruhan kinerja perusahaan dan kinerja lingkungan secara simultan.

5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, telah diperoleh dukungan yang signifikan atas justifikasi konsep penelitian yang menyatakan bahwa orientasi stakeholder (stakeholder regulator, stakeholder organisatoris, stakeholder publik, media) berpengaruh terhadap strategi manajemen lingkungan dan berdampak pada kinerja perusahaan. Mengacu pada permasalahan-permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini terkait dengan obyek penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam lingkup industri tekstil di Jawa Tengah, orientasi stakeholder regulator yang dibentuk melalui dimensi tuntutan pemerintah terhadap pemenuhan peraturan lingkungan, informasi asosiasi perusahaan, informasi jaringan informal, dan informasi pesaing terbukti mempengaruhi strategi manajemen lingkungan suatu perusahaan, dimana kepastian sumber informasi dan seberapa besar tuntutan kelompok stakeholder regulator mutlak diperlukan untuk memberikan masukan mengenai perkembangan peraturan dan standarisasi lingkungan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui sejauhmana peraturan maupun ketentuan-ketentuan lingkungan diberlakukan dan harus dipenuhi oleh perusahaan sehingga penerapan strategi yang sesuai dapat segera dilaksanakan, oleh karena itu orientasi stakeholder regulator merupakan salah satu faktor penentu strategi manajemen lingkungan suatu perusahaan.
2. Dalam lingkup industri tekstil di Jawa Tengah, orientasi stakeholder organisatoris yang dibentuk melalui dimensi tuntutan pelanggan mengenai produk dan proses ramah lingkungan, tuntutan penyalur mengenai kesesuaian standar penggunaan input yang ramah lingkungan, tuntutan shareholder mengenai peningkatan performa lingkungan, dan tuntutan pekerja mengenai keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja terbukti mempengaruhi strategi manajemen lingkungan suatu perusahaan, dimana semakin tinggi respon perusahaan terhadap kepastian sumber informasi dan tuntutan kelompok stakeholder

organisatoris maka kemampuan reaksi perusahaan terhadap isu lingkungan (pencemaran, polusi, limbah, dll) akan semakin baik. Sebaliknya kurangnya respon perusahaan terhadap kepastian sumber informasi dan tuntutan kelompok stakeholder organisatoris menyebabkan kurangnya kemampuan reaksi perusahaan terhadap isu lingkungan dan dapat mengakibatkan terjadinya krisis lingkungan. Oleh karena itu, orientasi stakeholder organisatoris merupakan salah satu faktor penentu strategi manajemen lingkungan suatu perusahaan.

3. Dalam lingkup industri tekstil di Jawa Tengah, orientasi stakeholder publik yang dibentuk melalui dimensi tuntutan organisasi lingkungan mengenai tanggung jawab lingkungan, tuntutan masyarakat sekitar mengenai tanggung jawab lingkungan, serta tuntutan kelompok berpengaruh lainnya (kelompok keagamaan, penduduk asli/pribumi, kelompok politis, dll) mengenai tanggung jawab lingkungan terbukti mempengaruhi strategi manajemen lingkungan suatu perusahaan, dimana kepastian sumber informasi dan seberapa besar tuntutan kelompok stakeholder publik dapat memaksa perusahaan untuk lebih bertanggung jawab terhadap perlindungan dan pelestarian lingkungan. Dengan demikian, melalui strategi manajemen lingkungan, perusahaan dapat meningkatkan kinerja lingkungan sebagai bentuk kepedulian dan sikap tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan hidup. Oleh karena itu, orientasi stakeholder publik merupakan salah satu faktor penentu strategi manajemen lingkungan suatu perusahaan.

4. Dalam lingkup industri tekstil di Jawa Tengah, orientasi media yang dibentuk melalui dimensi informasi media televisi mengenai krisis lingkungan, informasi media radio mengenai krisis lingkungan, dan informasi media surat kabar mengenai krisis lingkungan terbukti mempengaruhi strategi manajemen lingkungan suatu perusahaan, dimana kepastian sumber informasi melalui pemberitaan media yang cenderung mengangkat publikasi tentang krisis lingkungan dapat mengarahkan persepsi negatif masyarakat terhadap perusahaan, sehingga menyebabkan perusahaan segera mempertimbangkan penerapan strategi manajemen lingkungan supaya terhindar dari publikasi negatif media. Dengan demikian, orientasi media merupakan salah satu faktor penentu strategi manajemen lingkungan suatu perusahaan.
5. Dalam lingkup industri tekstil di Jawa Tengah, strategi manajemen lingkungan yang dibentuk melalui dimensi minimalisasi limbah dan polusi, mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang, efisiensi penggunaan energi dan sumber daya alam, orientasi sertifikasi ISO 14001, dan kooperatif dengan stakeholder terbukti mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, semakin tinggi respon strategik suatu perusahaan berupa segala bentuk prakarsa dan inisiatif lingkungan (minimalisasi limbah dan polusi, daur-ulang, efisiensi energi, memperoleh sertifikasi ISO 14001, dan kerjasama dengan stakeholder untuk prakarsa lingkungan) maka ukuran prestasi kinerja yang diperoleh dari proses aktivitas perusahaan secara menyeluruh (penghematan biaya,

pendapatan pasar, profitabilitas, reputasi perusahaan, efisiensi operasi dan pemenuhan harapan stakeholders) akan semakin baik Perusahaan yang proaktif akan memperoleh prestasi kinerja lebih baik dibanding perusahaan yang reaktif.

5.4. Implikasi Teoritis

Penelitian ini diajukan untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah orientasi stakeholder (regulator, organisatoris, publik dan media) dapat mempengaruhi strategi manajemen lingkungan dan berdampak pada kinerja perusahaan.

Salah satu temuan dalam penelitian ini mengungkap bahwa orientasi stakeholder regulator merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap strategi manajemen lingkungan yaitu sebesar 0,445, disusul oleh orientasi stakeholder publik sebesar 0,314, kemudian oleh orientasi stakeholder organisatoris sebesar 0,248 dan oleh orientasi media sebesar 0,243. Penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh langsung strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,574.

Disamping itu, Penelitian ini juga menemukan pengaruh tidak langsung dari orientasi stakeholder regulator, orientasi stakeholder publik, orientasi stakeholder organisatoris, orientasi media terhadap kinerja perusahaan secara berurutan sebesar 0,255; 0,180; 0,142; dan 0,140. Orientasi stakeholder regulator mempunyai pengaruh tidak langsung

terbesar, kemudian diikuti oleh orientasi stakeholder publik, orientasi stakeholder organisatoris dan orientasi media.

Penelitian ini menghasilkan justifikasi hubungan kausalitas antara orientasi stakeholder dengan strategi manajemen lingkungan. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Henriques dan Sadorsky, (1999, p. 96); Delmas M, (2001, p.354); Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., (2003, p. 275); Klassen RD, Whybark DC, (1999a, p. 620) dan Ahmed NU, Montagno RV, Naffziger DW, (2002, p. 65) yang mengemukakan bahwa orientasi stakeholder merupakan faktor penentu penting (*discriminant factor*) terhadap keberhasilan strategi manajemen lingkungan. Orientasi stakeholder memfokuskan pada bagaimana suatu perusahaan dapat mengelola informasi mengenai stakeholder secara luas (Henriques dan Sadorsky, 1999, p. 87). Perusahaan dapat mengelola lebih banyak dan secara lebih baik informasi dan tuntutan stakeholder, karena kepastian sumber informasi dan seberapa besar tuntutan stakeholder menjadi faktor penting persepsi manajerial perusahaan dalam mengembangkan strategi manajemen lingkungan.

Penelitian ini juga memberikan justifikasi hubungan kausalitas pengaruh strategi manajemen lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Sebagian besar riset terdahulu menyatakan bahwa terdapat suatu hubungan langsung antara strategi manajemen lingkungan dengan kinerja perusahaan (Christmann P, 2000, p. 664). Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Russo dan Fouts, (1997, p. 534-559), Klassen

dan McLaughlin, (1996, p. 1199-1214), Christmann P (2000, p. 663-680), dan Ahmed NU, Montagno RV, Naffziger DW, (2002, p. 61-69) yang menyatakan strategi manajemen lingkungan berpengaruh positif terhadap keseluruhan kinerja perusahaan.

5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen

Langkah selanjutnya adalah implikasi manajerial yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi praktisi dibidang manajemen khususnya untuk perusahaan tekstil. Beberapa implikasi kebijakan yang didasarkan atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Dalam membuat keputusan stratejik, manajer puncak sudah seharusnya meningkatkan perhatian mereka atas pentingnya orientasi stakeholder regulator sebagai prioritas pertama. Perusahaan dapat mengelola dan memastikan sumber informasi tentang perkembangan kerangka peraturan lingkungan atau ketentuan-ketentuan pengelolaan lingkungan hidup yang menjadi standarisasi bagi perusahaan untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang. Informasi tentang ketentuan lingkungan dapat diperoleh dari pemerintah yang membuat peraturan lingkungan, asosiasi perusahaan yang berpengaruh dalam profesionalisme kerja, jaringan informal tentang praktek dan teknologi lingkungan, dan kompetitor sebagai *benhmark* perusahaan. Kelompok stakeholder tersebut dapat mengarahkan operasional perusahaan agar selaras dengan ketentuan peraturan lingkungan. Perusahaan dituntut untuk bertanggung jawab

terhadap peraturan yang ada, karena pelanggaran peraturan lingkungan bukan merupakan pilihan bagi perusahaan yang ingin tetap eksis di bidangnya. Oleh karena itu dalam pengambilan keputusan stratejik, perusahaan hendaknya memperhatikan kelompok stakeholder ini.

- b. Dalam membuat keputusan stratejik, manajer puncak juga sudah semestinya meningkatkan perhatian mereka atas pentingnya orientasi stakeholder publik sebagai prioritas kedua. Perusahaan dapat mengelola dan memastikan sumber informasi mengenai opini publik yang mendukung atau menolak kinerja lingkungan suatu perusahaan. Informasi mengenai perkembangan opini publik dapat diperoleh dari masyarakat sekitar, organisasi lingkungan, dan kelompok sosial lainnya yang lebih menuntut adanya tanggung jawab lingkungan kepada perusahaan. Dengan mengelola secara luas informasi dan tuntutan kelompok stakeholder tersebut, perusahaan dapat segera merespon dalam pengambilan keputusan stratejik.
- c. Dalam membuat keputusan stratejik, manajer puncak juga sudah semestinya meningkatkan perhatian mereka atas pentingnya pengaruh orientasi stakeholder organisatoris sebagai prioritas ketiga. Perusahaan dapat mengelola dan memastikan sumber informasi dari kelompok stakeholder organisatoris (pelanggan, penyalur, karyawan, dan pemegang saham). Pelanggan menuntut produk dan proses yang ramah lingkungan, penyalur menuntut kesesuaian standar penggunaan input yang ramah lingkungan, shareholder menuntut peningkatan performa

lingkungan, dan pekerja menuntut adanya keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja. Kelompok stakholder ini memiliki kemampuan mempengaruhi secara langsung aktifitas perusahaan dan menentukan kegagalan maupun kesuksesan segala bentuk prakarsa lingkungan, oleh karena itu perusahaan dalam mengambil keputusan stratejik hendaknya memperhatikan kelompok stakeholder ini.

- d. Dalam membuat keputusan stratejik, manajer puncak juga sudah semestinya meningkatkan perhatian mereka atas pentingnya pengaruh orientasi media sebagai prioritas keempat. Perusahaan dapat mengelola dan memastikan sumber informasi tentang persepsi masyarakat mengenai suatu perusahaan, terutama ketika krisis lingkungan telah terjadi. Informasi tentang perkembangan persepsi masyarakat dapat diperoleh dari media televisi, radio dan surat kabar. Dalam pengambilan keputusan stratejik, perusahaan hendaknya memperhatikan kelompok media selain kelompok stakeholder lainnya, karena pemberitaan media cenderung mempublikasikan krisis lingkungan yang dapat mengarahkan persepsi negatif masyarakat terhadap perusahaan
- e. Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui optimalisasi strategi manajemen lingkungan. Penentuan keputusan perusahaan hendaknya menempatkan strategi manajemen lingkungan sebagai prioritas utama dalam menghadapi isu lingkungan (pencemaran, polusi, limbah). Perusahaan dapat menyebar sumber daya untuk melakukan inisiatif lingkungan : meminimalisasi limbah dan polusi, mengembangkan

peluang untuk mendaur-ulang, efisiensi penggunaan energi, berusaha untuk memperoleh sertifikasi ISO 14001, dan bekerjasama dengan stakeholder (regulator, organisatoris, publik dan media) untuk prakarsa lingkungan.

- f. Keputusan strategi manajemen lingkungan oleh perusahaan hendaknya lebih mempertimbangkan kemampuan sumber daya perusahaan yang menekankan pada peran kunci manajemen dalam mengadaptasikan, mengintegrasikan, dan konfigurasi ulang ketrampilan dan kemampuan fungsional di dalam meningkatkan mutu lingkungan. Christmann P, (2000, 666) berpendapat bahwa, perusahaan yang dapat mengalokasikan kemampuan dan sumber daya melebihi pesaing, secara tidak langsung akan mencapai kinerja lebih unggul dibanding pesaing.
- g. Keputusan strategi perusahaan hendaknya lebih memprioritaskan prinsip-prinsip pencegahan pencemaran (P2 : *pollution prevention*) yang meliputi : meminimalisasi limbah dan polusi, mengembangkan peluang untuk mendaur-ulang, efisiensi penggunaan energi daripada prinsip pengendalian polusi (*pollution control*). Pencegahan polusi menekankan pengolahan limbah di setiap titik proses sejak awal, sementara pengendalian polusi lebih menekankan pada pengolahan limbah di ujung akhir (*end of pipe*) contohnya : instalasi pengolahan limbah (IPAL), karena prinsip ini selain mahal juga banyak memunculkan masalah lingkungan baru.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tak lepas dari keterbatasan maupun kelemahan.

Keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini meliputi :

- a. Objek penelitian terbatas pada industri tekstil di Jawa tengah.
Keterbatasan ini mempersempit ruang gerak untuk melakukan generalisasi hasil-hasil penelitian mengenai hubungan kausalitas pengaruh orientasi stakeholder terhadap strategi manajemen lingkungan dan dampaknya pada kinerja perusahaan. Kemungkinan besar dengan obyek penelitian yang lain hasil yang didapatkan akan berbeda dengan hasil penelitian ini.
- b. Variabel penentu strategi manajemen lingkungan dalam penelitian ini yang dikembangkan dari hasil telaah pustaka memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan yang sebenarnya. Faktor penentu strategi manajemen lingkungan yang diuji dalam penelitian ini hanya sebatas pengaruh orientasi stakeholder, sementara terdapat faktor-faktor lain yang juga sangat menentukan penerapan strategi manajemen lingkungan tetapi tidak dilibatkan dalam penelitian ini, seperti faktor internal (komitmen top manajemen, koordinasi antar fungsi, dll) dan faktor eksternal (kebutuhan pasar, intensitas persaingan, perkembangan teknologi).
- c. Variabel dampak dari strategi manajemen lingkungan dalam penelitian ini yang dikembangkan dari hasil telaah pustaka juga memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan

yang sebenarnya. Dampak strategi manajemen lingkungan yang diuji dalam penelitian ini hanya sebatas kinerja perusahaan, sementara terdapat dampak lain yang juga dapat dijadikan ukuran prestasi dari penerapan strategi manajemen lingkungan tetapi tidak dilibatkan dalam penelitian ini seperti : keunggulan kompetitif, kinerja lingkungan, kinerja bisnis, kinerja manufaktur, dll.

- d. Sampel penelitian yang dilibatkan meliputi berbagai ukuran perusahaan (besar, menengah, kecil) juga status kepemilikan perusahaan antara milik pribumi dan perusahaan milik asing (PMA). Perusahaan besar cenderung mempunyai kapabilitas yang lebih besar dibanding perusahaan kecil. Demikian juga dengan perusahaan milik asing (PMA) memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan milik pribumi, terutama dalam hal pengelolaan pengambilan keputusan. Para *decision maker* di perusahaan milik asing (PMA) terdiri dari orang-orang yang profesional dengan keputusan yang lebih obyektif dibanding di perusahaan milik pribumi.
- e. Pengukuran variabel dalam penelitian ini hanya menggunakan pengukuran subyektif yang berdasarkan pada persepsi manajer puncak atau pemilik perusahaan, dimana setiap berhadapan dengan isu lingkungan (pencemaran, polusi, limbah) jawaban responden cenderung tidak realistis bahkan cenderung berbeda dengan kenyataan.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan bagi penelitian berikutnya tentang manajemen lingkungan (*environmental management*) adalah :

- a. Agar dapat diperoleh hasil penelitian yang dapat digeneralisir, sebaiknya penelitian yang akan datang yang menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam penelitian ini dapat menggunakan obyek penelitian yang berbeda (selain industri tekstil), terutama obyek penelitian yang rentan dengan permasalahan lingkungan seperti : industri pertambangan (minyak, gas, batubara), industri kimia, industri farmasi, industri kertas, industri makanan dan minuman, serta industri kayu dan rotan.
- b. Penelitian yang akan datang dapat menguji faktor-faktor penentu atau *antecedent* terhadap strategi manajemen lingkungan secara lebih luas (selain orientasi stakeholder). Faktor penentu yang dapat diuji adalah faktor internal seperti : komitmen top manajemen, koordinasi lintas fungsi pelatihan karyawan, serta faktor internal lain (spesialisasi, sentralisasi, formalisasi). Faktor penentu lainnya yang dapat diuji adalah faktor eksternal seperti : intensitas persaingan, peluang pasar, kebutuhan pasar, dan perubahan teknologi lingkungan.
- c. Penelitian yang akan datang dapat menguji dampak atau *consequent* dari strategi manajemen lingkungan secara lebih luas, seperti : kinerja lingkungan (*environmental performance*), keunggulan bersaing (*competitive advantage*), kinerja manufaktur (*manufacture*

performance), kinerja bisnis (*business performance*), kinerja pemasaran dan inovasi (inovasi produk, inovasi proses, inovasi manajerial).

- d. Dalam penelitian mendatang hendaknya dilakukan pembedaan sampel penelitian berdasarkan pada ukuran perusahaan (besar, menengah, kecil) juga antara perusahaan milik pribumi dan perusahaan milik asing (PMA). Dengan membedakan sampel hasil penelitian yang akan datang diharapkan dapat diperoleh hasil yang akurat.
- e. Penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan responden yang benar-benar komitmen terhadap permasalahan lingkungan dan ukuran indikator yang dipakai tidak hanya persepsi saja, tetapi bisa dilakukan secara kuantitatif dengan pengukuran yang nyata.

DAFTAR REFERENSI

- A World Bank Policy Research Report, 2000, "Greening Industry : New Roles for Communities, Markets, and Governments", **Oxford University Press, Inc.**, New York, United States of America.
- Ahmed NU, Montagno RV, Naffziger DW, 2002, "Environmental Concerns, Effort and Impact : An Empirical Study", **Mid-American Journal of Business**, Vol.18, No. 1.
- Anto, Dajan, 1989, "Pengantar Metode Statistik", **LP3ES**, Jakarta.
- Banerjee S.B., 2001, "Corporate Environment Strategies and Actions", **Management Decision**, Vol. 39, No. 1, 36-44.
- Berry dan Rondinelli, 1998, "Proactive corporate environmental Management: A new industrial revolution", **Academy of Management Executive**, Vol. 12, No. 2. 38-50.
- Borri F & Boccaletti G, (1995), "From Total Quality Management to Total Quality Environmental Management", **The TQM magazine**, vol. 7, No. 5, p. 38-42.
- Cahyono B, 2000, "Proactive Environmental Management : Strategi untuk mencapai keunggulan dalam persaingan internasional", **Usahawan**, no.09, th XXIX, September.
- Cahyono B & Sulistyo H, 2001, "Pengaruh Kualitas Manajemen Lingkungan Terhadap Keunggulan Bersaing pada Industri Manufaktur di Jawa Tengah", **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol.9, Juli, Th.VII, 76-91.
- Christmann P, 2000, "Effects Of "Best Practices" Of Environmental Management On Cost Advantage : The Role Of Complementary Assets", **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 4, p.663-680.
- Cooper, D.R. and Emory C.W., 1995, "Business Research Methods", Fifth Edition, USA, **Richard D. Irwin, Inc.**
- Dasgupta S, Hettige H, dan Wheeler D, 1997, "What Improves Environmental Performance ? Evidence from Mexican Industry", **Development Research Group World Bank**, December, p.1 – 24.

- Delmas M, 2001, "Stakeholders and Competitive Advantage : The Case of ISO 14001", **Production and Operations Management**, Vol. 10, No. 3, Fall.
- Ferdinand, T.A., 2000, "Structure Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen", **BP UNDIP**, ed. 2 Semarang.
- Florida dan Davidson, (2001), "Gaining From Green Management : Environmental Management Systems Inside And Outside The Factory", **California Management Review**, Vol.43, No.3, Spring 2001.64-84
- Florida, (1996), "Lean and Green : The Move to Environmentally Conscious Manufacturing", **California Management Review**, Vol.39, No.1, fall. 80-105.
- Gefen, D., D.W. Straub and MC Boudreau (2000), "Guidelines for Research Practise", **Communications of the AIS**, vol 4 article 7, pp 1- 79.
- Hair et al, 1995, "Multivariate Data Analysis with Reading", Forth Edition, **Prentice Hall Inc.**
- Hart S.L, 1995, "A Natural-Resource-Based View of The Firm", **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 4, p.986-1014.
- Harvey, B., and Schaefer, A., 2001, "Managing Relationships with Environmental Stakeholder : A Study of U.K. Water and Electricity Utilities", **Journal of Business Ethics**, Vol. 30, p. 243-260.
- Henriques dan Sadorsky, 1999, "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perception of Stakeholder Importance", **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 1, p.87-99.
- Husein Umar, 2000, "Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen", **PT. Gramedia Pustaka Utama dan Jakarta Business Research Centre**, Jakarta.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo, 1999, "Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen", **BPFE**, Yogyakarta.
- Irawan, A B, 2001, *Analisa Kemungkinan Penerapan Environmental Costing di Indonesia*, **Lintasan Ekonomi Volume XVIII**, Nomor 1, Januari. P. 20-30.
- Kitazawa S dan Sarkis J, 2000, "The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 20 No. 2, pp. 225-248.

- Klassen RD – McLaughlin CP, “The Impact of Environmental Management on Firm Performance”, **Management Science**, Vol.42, No. 8, August 1996.
- Klassen RD, Whybark DC, 1999a, “Environmental Management in Operations : The Selection of Environmental Technologies”, **Decision Sciences**, Vpl. 30, No. 3, Summer.
- Klassen RD, Whybark DC, 1999b, “The Impact Of Environmental Technologies On Manufacturing Performance”, **Academy of Management Journal**, 1999, Vol.42, No. 6, 599-615
- Klassen RD, 2001, “Plant-level Environmental Management Orientation : The Influence of Management Views and Plant Characteristics”, **Production and Operations Management**, Vol. 10, No.3, Fall.
- Kompas Cyber Media, 2002, “**350 Industri Terapkan Sistem Manajemen Lingkungan**”, <http://www.kcm.com>, 13 Feb 2003.
- Kompas Cyber Media, 15-8-2002, “**Pelaku Industri Belum Peduli Limbah**”, <http://www.kcm.com>, 27 april 2003.
- Kuhre, W. Lee, 1996, “Sertifikasi ISO14001 Sistem Manajemen Lingkungan”, Edisi Indonesia, **Prenhallindo**, Jakarta. p. 1-369.
- Lau R.S.M. dan Ragothaman S, (1997), “Strategic Issues Of Environmental Management”, **South Dakota; Business Review**, December, Vol. LVI, No.II.
- Lefebvre E., Lefebvre L.A., Talbot S., 2003, “Determinants and Impacts of Environmental Performance in SMEs”, **R&D management**, Vol. 33, No. 3, p. 263-283.
- Manu, F.A. & Sriram, V. (1996) "Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance". **Journal of Business Research**, Vol. 35, pp. 79-91.
- Maxwell J, Rothenberg S, Briscoe F, Marcus A, 1997, “Green Schemes : Corporate Environmental Strategies and Their Implementation”, **California Management Review**, Vol. 39, No. 3.
- Media Indonesia, 2002-08-15, **Manajemen Lingkungan belum Diminati**, Kliping Kebijakan/Umum, <http://www.terranel.or.id>, 13 Feb 2003.
- Media Indonesia, 2002-11-07, **436 Industri di Jawa Tengah Hasilkan Limbah B3**, Kliping limbah dan polusi, <http://www.terranel.or.id>, 27 april 2003.

- Menon ajay dan Menon Anil, (1997), "Enviropreneurial Marketing Strategy : The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", **Journal of Marketing**, Vol. 61, January 1997, 51-67.
- Montabon, Melnyk, Sroofe dan Calantone, 2000, "ISO 14000 : Assessing Its Perceived Impact on Corporate Performance", **The Journal of Supply Chain Management**, Spring.
- Morgan H.M, 1999, "Ringkasan Laporan Perkembangan Lingkungan WMC Limited – 1998", <http://www.wmc.com.au>, 13 Feb 2003.
- Mulyanto, A.H., 2002, "Green Management : WTO, Tinjauan teoritik dan praktek", *Usahawan*, no.26, juni th XXXI, 6-11.
- Polonsky, M.J, 1995, "A Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy", **Journal Of Business And Industrial Marketing**, Vol. 10, No. 3, p. 29-46.
- PT. Kompas Cyber Media**, Copyright © 2002, Selasa, 08 Oktober 2002, 11:42 WIB
- Purnawan, M Edhie, 1996, "ISO 14000 dalam perdagangan Internasional Indonesia", *Kelola No. 13*, V, hal 103 – 114.
- PP No. 102 tahun 2000** tentang Standarisasi Nasional.
- Quazi, "Implementing Of An Environmental Management Sistem : The Experience of companies operating in Singapore", **Industrial Management And Data System**, Vol.99, No.1, 1999.
- Rezaee dan Elam, 2000, "Emerging ISO 14000 environmental standards: a stepby-step implementation guide", **Managerial Auditing Journal**, 15/1/2, p. 60-67.
- Rondinelli dan Vastag, 1996, "International Environmental Standards and Corporate Policies : An Integrative framework", **California Management Review**, Vol.39, No.1, Fall.
- Russo dan Fouts, 1997, "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 3, p.534-559.
- Scraper Mc, (2002), "Small Firm and Environmental Management : Predictors of Green Purchasing in Western Australian Pharmacies", **International Small Business Journal**, Vol 20, No. 3, p. 235-251.

- Scipioni, Arena, Villa, Saccarola, *Integration Of Management Systems, Environmental and Health*, Vol.12, No.2, 2001.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, 1995, "Metode Penelitian Survei", Edisi Revisi, Penerbit **LP3ES**, Jakarta.
- Stone dan Wakefield, 2000, "Eco-Orientation : An Extension of Market Orientation In An Environmental Context", **Journal Of Marketing Theory and Practice**, Summer, p. 21-31.
- Supranto, J., 2000, "Statistik : Teori dan Aplikasi", Jilid 1, **Erlangga**, Jakarta.
- Sutrisno Hadi, 1994, "Analisis Butir Untuk Instrumen", **Andi Offset**, Yogyakarta.
- Theyel Gregory, 2000, "Management Practice for Environmental Innovation and Performace", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.20, No.2, p. 249-266.
- Wahyudi, A.S., 1996, "Manajemen Strategik", cetakan pertama, **Binarupa Akasara**, Jakarta.
- Wheeler D & Afsah S, 1996, "Policy Research Department, World Bank, Going Public On Polluters : Indonesia's New Program", **East Asian Executive Reports**, may 15.
- Zhang, Shen, Love and Treloar, 2000, "*A Framework for Implementing ISO 14000 in construction*", **Environmental Management And Health**, Vol.11, No.2, p. 139-148.